

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет економіки та менеджменту

(назва факультету)

економіки та фінансів

(повна назва кафедри)

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до дипломної роботи

магістр

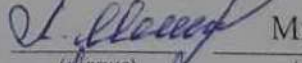
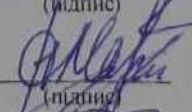
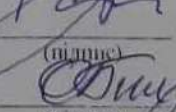

(освітній рівень)

на тему: Діагностика виробничої діяльності підприємства як інструмент
фінансового управління (на прикладі ТОВ УРСП «Памібро»)

Виконала: студентка 6 курсу, групи ПФмз-61
спеціальності 072

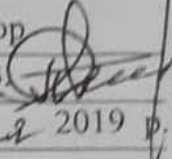
«Фінанси, банківська справа та страхування»

(шифр і назва спеціальності)

		<u>Михайлишин Л.І.</u>
	(підпис)	(прізвище та ініціали)
Керівник		<u>Мариненко Н. Ю.</u>
	(підпис)	(прізвище та ініціали)
Нормоконтроль		<u>Кудлак В. Я.</u>
	(підпис)	(прізвище та ініціали)
Рецензент		<u>Білоус О.С.</u>
	(підпис)	(прізвище та ініціали)

Факультет Економіки та менеджменту
Кафедра Економіки та фінансів
Освітній рівень Магістр
Спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»
(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри д.е.н., професор
Панухник О.В. 
«1» грудня 2019 р.

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Михайлишин Лілії Іванівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Діагностика виробничої діяльності підприємства як інструмент фінансового управління (на прикладі ТОВ УРСП «Памібро»)

Керівник роботи **Мариненко Наталія Юріївна, д.е.н., професор**

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом по університету № 4/7-692 від «18» липня 2019 р.

2. Термін подання студентом роботи «16» грудня 2019 р.

3. Вихідні дані до роботи Фінансова звітність ТОВ УРСП «Памібро», статистична звітність, результати самостійних авторських досліджень ринку, фахові наукові публікації, матеріали галузевих сайтів тощо

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ І ПРОВЕДЕННЯ ДІАГНОСТИКИ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2. АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ УРСП «ПАМІБРО» ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

3. РОЗРОБКА ПРОЄКТУ РОЗШИРЕННЯ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ УРСП «ПАМІБРО» ТА ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЙОГО ВПРОВАДЖЕННЯ

4. СПЕЦІАЛЬНА ЧАСТИНА

5. ОБГРУНТУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

6. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, слайдів)

Рис. 1.4. Складові оцінки ефективності виробничої діяльності; Рис. 2.3. Динаміка зміни показників фінансового результату ТОВ УРСП «Памібро»; Рис. 2.10. Динаміка зміни рентабельності ТОВ УРСП «Памібро» у 2016-2018 роках; -Рис. 3.4. Схема розробки стратегії технічного розвитку підприємства; Рис. 4.4. Динаміка обсягу ринку паперових мішків України (млн. шт.) та ін.

табл. 1.2. Показники оцінки ефективності виробничої діяльності; табл. 1.3. Часткові показники функцій механізму оцінки ефективності виробничої діяльності підприємства; табл. 3.1. Перелік функцій і відповідальних осіб при опрацюванні системи стратегічних планів технічного розвитку; табл. 5.1. Вихідні дані щодо розрахунку ефективності проекту впровадження нової виробничої лінії з виготовлення паперових мішків...

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Спеціальна частина	Маркович І.Б., к.е.н., доцент	02.09.2019 р.	
Обґрунтування економічної ефективності	Панухник О.В., д.е.н., професор	04.09.2019 р.	
Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях	Радинський С.В., к.е.н., доцент, Клепчик В.М., ст. викладач	06.09.2019 р.	

7. Дата видачі завдання

« 02 » вересня 2019 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми дипломної роботи	15.07.2019 р.- 18.07.2019 р.	Виконано
2	Робота над планом, затвердження плану	02.09.2019 р.- 06.09.2019 р.	Виконано
3	Пошук і підбір літератури, відповідно до затверженого плану	09.09.2019 р.- 22.09.2019 р.	Виконано
4	Робота над теоретичним розділом	23.09.2019 р.- 06.10.2019 р.	Виконано
5	Робота над розділами «Спеціальна частина» та «Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях»	07.10.2019 р. - 20.10.2019 р.	Виконано
6	Робота над аналітично-дослідницьким розділом	21.10.2019 р. - 03.11.2019 р.	Виконано
7	Робота над проектно-рекомендаційним розділом	04.11.2019 р. - 17.11.2019 р.	Виконано
8	Завершення написання розділу «Спеціальна частина». Підписання розділу в консультанта	18.11.2019 р.- 20.11.2019 р.	Виконано
9	Написання розділу «Обґрунтування економічної ефективності» Підписання розділу в консультанта	21.11.2019 р.- 03.12.2019 р.	Виконано
10	Завершення написання розділу «Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях» Підписання розділу в консультантів	04.12.2019 р.- 06.12.2019 р.	Виконано
11	Проходження нормоконтролю	09.12.2019 р. 10.12.2019 р.	Виконано
12	Підготовка висновку керівником та зовнішньої рецензії	11.12.2019 р. - 12.12.2019 р.	Виконано
13	Попередній захист дипломної роботи	13.12.2019 р. 14.12.2019 р.	Виконано
14	Робота ЕК. Захист дипломної роботи	23.12.2019 р.- 27.12.2019 р.	Виконано

Студент

(підпис)

Керівник роботи

(підпис)

Михайлишин Л.І.

(прізвище та ініціали)

Мариненко Н.Ю.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Михайлишин Л.І. Діагностика виробничої діяльності підприємства як інструмент фінансового управління (на прикладі ТОВ УРСП «Памібро»). – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа та страхування». – Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. – Тернопіль, 2019.

Об'єктом дослідження є процес виробничої діяльності ТОВ УРСП «Памібро» та її фінансове забезпечення.

Метою дослідження є комплексний аналіз факторів, що визначають ефективність виробничої діяльності підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення процесу фінансового управління ними.

Методи дослідження: методи діалектики, аналізу, синтезу, дедукції, табличний та графічний методи, фінансовий та економічний аналіз господарської діяльності підприємства, а також економіко-математичне моделювання, припущення і узагальнення.

У роботі розкрито теоретико-методичні засади організації і проведення діагностики виробничої діяльності підприємства. Проаналізовано особливості виробничої діяльності ТОВ УРСП «Памібро» та надана оцінка ефективності фінансового управління діяльністю підприємства в сучасних умовах. Розроблено пропозиції щодо розширення виробничої діяльності ТОВ УРСП «Памібро» та визначено напрями організаційного забезпечення його реалізації. Охарактеризовано тенденції розвитку європейського і вітчизняного ринку паперових мішків та досліджено конкурентні пропозиції підприємства на ринку. Проведено економічну діагностику доцільності впровадження проекту розширення виробництва на ТОВ УРСП «Памібро». Ознайомлено із організацією заходів охорони праці на даному підприємстві.

Ключові слова: діагностика виробництва, система управління виробництвом, технологічний розвиток.

ANNOTATION

Mykhailyshyn L.I. Diagnostics of enterprise production activity as an instrument of financial management (LLC URSP “Pamibro” as a case study). – Manuscript.

Research for obtaining the “Master” educational degree in specialty 072 “Finance, Banking and Insurance”. – Ternopil Ivan Puluj National Technical University. – Ternopil, 2018.

The object of the research is the production activity process of the LLC URSP “Pamibro” and its financial support.

The aim of the research is the complex analysis of the factors determining the efficiency of the enterprise production activity and the development of practical recommendations concerning the improvement of the financial management process of the factors which are analyzed.

Methods of the research: methods of dialectics, analysis, synthesis, deduction, tabular and graphical methods, financial and economic analysis of enterprise economic activity, economic-mathematical modeling and correlation-regression analysis.

Theoretical and methodological principles of organizations and supplying of production activity diagnostics of the given enterprise are researched.

Features of production activity of the LLC URSP “Pamibro” are analysed and the assessment of financial management efficiency of the enterprise activity in the modern conditions is given. It is developed the offers concerning the production activity expansion of the LLC URSP “Pamibro” and the directions of organizational support in terms of its implementation are defined. The trends of the European and domestic paper bags market development are characterized and the enterprise competitive offers at the market are investigated. The economic diagnostics concerning the project implementation expediency of LLC URSP “Pamibro” production expansion is carried out. The organization of labor protection events at the given enterprise is acquainted with.

Keywords: production diagnostics, business management system, technological development.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ І ПРОВЕДЕННЯ ДІАГНОСТИКИ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1. Теоретичні аспекти позиціонування виробничої діяльності підприємств в системі економічних відносин	10
1.2. Особливості організації управління виробничою діяльністю на підприємствах	13
1.3. Методичні аспекти дослідження ефективності управління виробничою діяльністю підприємства	26
Висновки до розділу 1.....	34
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ УРСП «ПАМІБРО» ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	35
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Памібро».....	35
2.2. Аналіз виробничої діяльності ТОВ «Памібро» та оцінка її ефективності	36
2.3. Дослідження особливостей фінансового управління ТОВ «Памібро»...	50
Висновки до розділу 2.....	60
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОЄКТУ РОЗШИРЕННЯ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ УРСП «ПАМІБРО» ТА ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЙОГО ВПРОВАДЖЕННЯ.....	62
3.1. Загальна характеристика проекту розширення виробничої діяльності ТОВ УРСП «Памібро».....	62
3.2. Організаційне забезпечення формування і реалізації проекту розширення діяльності ТОВ УРСП «Памібро» в контексті використання концепцій технологічного розвитку	64

Висновки до розділу 3.....	83
РОЗДІЛ 4. СПЕЦІАЛЬНА ЧАСТИНА.....	85
4.1. Аналіз масштабів розвитку та умов функціонування Європейського ринку паперових мішків	85
4.2. Моніторинг ринку паперових мішків України та оцінка позиціонування ТОВ «Памібро» у складі його учасників	88
Висновки до розділу 4.....	94
РОЗДІЛ 5. ОБГРУНТУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ....	96
5.1. Аналіз економічної ефективності проекту розширення виробництва ТОВ «Памібро».....	96
5.2. Оцінка сучасних перспектив розширення виробничої діяльності ТОВ УРСП «Памібро».....	103
Висновки до розділу 5.....	107
РОЗДІЛ 6. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ.....	108
6.1. Загальні положення з охорони праці та безпеки в надзвичайних ситуаціях	108
6.2. Охорона праці на ТОВ УРСП «Памібро»	115
6.3. Запобігання утворенню вторинних осередків ураження внаслідок розливу небезпечних хімічних речовин. Розроблення заходів, які проводяться під час виникнення загрози надзвичайних ситуацій.....	118
Висновки до розділу 6.....	122
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	124
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	129
ДОДАТКИ.....	137

ВСТУП

Актуальність теми. Провідним аспектом оптимального функціонування вітчизняних підприємств в конкурентних умовах є забезпечення ефективності їх господарської діяльності. Необхідність оцінки ефективності виробничої діяльності підприємства зумовлюється потребами формування нових цілей, принципів та засад господарювання, які б орієнтувались на задоволення потреб закордонних споживачів та вимог ринку певної країни чи їх групи.

Особливо гостро дані проблеми постають перед вітчизняними підприємствами, адже переважна більшість з них заснована на «традиційних» методах і принципах «масового виробництва», що дісталися їм у спадок від планової економіки, так як вони були орієнтовані на застосування в умовах стабільного попиту. Становище ускладнюється застосуванням застарілих технологій і високим ступенем зносу обладнання, нестачею ресурсів для здійснення технічного переозброєння. Використання традиційних методів управління виробництвом призводить до того, що багато вітчизняних підприємств не здатні забезпечити необхідну стабільність, гнучкість функціонування і якості продукції, котрі вимагає попит на зовнішніх ринках. Саме тому питання проведення діагностики виробничої діяльності, спрямованої на ефективний розвиток підприємства через оптимізацію використання ресурсів і потенціалу ринку є актуальними і вимагають як наукового-теоретичного так і практичного обґрунтування.

Над теоретичними і практичними аспектами оцінки ефективності виробничої діяльності працювало багато зарубіжних та вітчизняних вчених, серед яких: А.В. Шегда, Е.В. Градоедов, Г.О. Швиданенко, П.В. Круш, В.І. Подвігіна, Б.М. Сердюк, І.В. Ковальчук, І.Н. Герчикова, С.Ф. Покропивний.

Проте, варто зазначити, що питання щодо вдосконалення методів оцінки ефективності виробничої діяльності підприємства та сфери використання її результатів залишаються досить дискусійними.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є комплексний аналіз факторів, що визначають ефективність виробничої діяльності підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення процесу фінансового управління ними.

Для досягнення мети були поставлені такі завдання:

- визначити теоретичні аспекти позиціонування виробничої діяльності підприємств в системі економічних відносин;
- охарактеризувати особливості організації управління виробничою діяльністю на підприємствах;
- розкрити методичні аспекти дослідження ефективності управління виробничою діяльністю підприємства;
- здійснити аналіз виробничої діяльності ТОВ «Памібро» та дати оцінку її ефективності;
- провести дослідження особливостей фінансового управління ТОВ «Памібро»;
- здійснити розробку проєкту розширення виробничої діяльності ТОВ УРСП «Памібро»;
- сформулювати пропозиції щодо організаційного забезпечення формування і реалізації проєкту розширення діяльності ТОВ УРСП «Памібро»;
- охарактеризувати стан та тенденції розвитку функціонування Європейського ринку паперових мішків;
- провести моніторинг ринку паперових мішків України та дати оцінку позиціонування ТОВ УРСП «Памібро» у складі його учасників;
- обґрунтувати економічну ефективність проєкту розширення виробництва ТОВ УРСП «Памібро»;
- ознайомитися із організацією заходів охорони праці на ТОВ УРСП «Памібро».

Об'єктом дослідження є процес виробничої діяльності ТОВ УРСП «Памібро» та її фінансове забезпечення.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні рекомендації проведення діагностики виробничої діяльності підприємств легкої промисловості та їх фінансового управління.

Методи дослідження. При написанні дипломної роботи використано методи діалектики, аналізу, синтезу, дедукції, табличний та графічний методи, фінансовий та економічний аналіз господарської діяльності підприємства, а також економіко-математичне моделювання, припущення і узагальнення.

Інформаційна база дослідження ґрунтується на законодавчих та нормативних актах, що діють в Україні, міжнародних стандартах бухгалтерського обліку; даних Державної служби статистики України та Європейської статистики; наукових працях вітчизняних та зарубіжних економістів, а також звітності ТОВ УРСП «Памібро», результатах самостійних авторських досліджень ринку, матеріалах ресурсів з мережі Інтернет.

Наукова новизна дослідження полягає в розробці прикладних засад використання результатів діагностики виробничої діяльності підприємств в сфері їх модернізації та розширення масштабів виробництва.

Конкретні наукові результати, що розкривають особистий внесок автора у розробку досліджуваної проблеми, полягають у такому:

- запропоновано проєкт розширення виробництва ТОВ УРСП «Памібро» та обґрунтовано пропозиції щодо формування стратегії технічного розвитку як базового інструменту його реалізації.

Практичне значення отриманих результатів дипломної роботи полягає у можливості їх урахування під час здійснення управління виробничою діяльністю ТОВ УРСП «Памібро».

Апробація результатів дослідження. Основні положення і висновки дослідження доповідались та обговорювались на VIII Міжнародній науково-технічній конференції молодих учених та студентів «Актуальні задачі сучасних технологій» (м. Тернопіль, 27-28 листопада 2019 р.).

Структура та обсяг роботи. Дипломна робота складається зі вступу, шести розділів, висновків та пропозицій загальним обсягом 136 сторінок,

списку використаних джерел із 77 найменувань, 9 додатків (обсягом 13 сторінок). Робота містить 25 таблиць, 34 рисунки та 10 формул.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ І ПРОВЕДЕННЯ ДІАГНОСТИКИ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні аспекти виробничої діяльності підприємств в системі економічних відносин

Основу будь-якої економіки складає виробництво, яке передбачає створення економічного продукту. Без виробництва не може бути споживання, оскільки саме виробництво є привентивним процесом до споживання. Саме підприємства випускають продукцію, виконують роботи і послуги, тобто створюють основу для споживання і примноження національного багатства.

Виробництво включає три різних фактори:

Перший фактор – людський. Для виробництва завжди потрібні люди, які мають необхідні знання та трудові навички. Праця в матеріальному виробництві - це доцільна діяльність, в якій люди за допомогою створених ними коштів змінюють предмети природи, пристосовуючи їх для задоволення своїх потреб.

Другий фактор – матеріальний. У його склад входять ті матеріальні речі, за допомогою яких люди створюють корисні блага. До складу засобів праці входять природні умови виробничого процесу (наприклад, вода, яка використовується, скажімо, на гідроелектростанціях або в меліоративних спорудах для господарських цілей) і техніка - штучні, створені людиною засоби праці. У свою чергу, вони включають знаряддя праці (інструменти, машини, обладнання, апарати хімічного виробництва і т. п.), завдяки яким первинний ресурс, природна речовина, перетворюється в корисні блага, а також загальні матеріальні умови праці (виробничі будівлі, канали, дороги і т. д.).

Третій фактор – теж матеріальний – це предмети праці. Це річ або сукупність речей, які людина пристосовує для своїх потреб. Предмети праці також поділяються на речовину природи, яка не піддалася обробці (наприклад,

вугільний пласт в шахті, руда в руднику), і на сировину (сирі матеріали), яке зазнало вплив праці людини (відбиті з пласта вугілля і руда, що направляються для надалі переробки).

Всі три чинники зв'язуються воедино за допомогою технології. Технологія - сукупність знань про способи і засоби проведення виробничих процесів.

Внутрішню структуру виробництва можна наочно представити на рисунку 1.1.

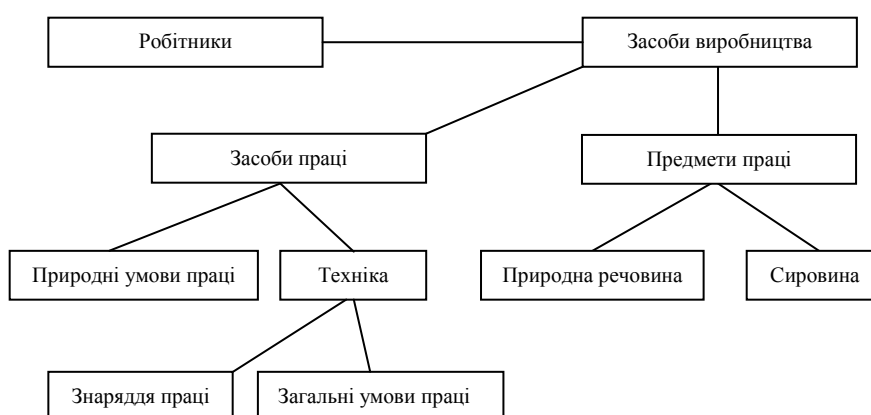


Рисунок 1.1. Внутрішня структура виробництва

Перший фактор – число працівників – не можна або майже не можна швидко збільшити. Межами тут є загальна чисельність населення кожної країни і особливо частка його в складі працездатних людей.

Другий фактор – кошти праці – можна нарощувати до необхідних розмірів. Однак це можна зробити не відразу, оскільки кілька років йде на створення нових машин і будинків.

Третій фактор – перш за все земля і корисні копалини - абсолютно обмежені. При цьому розрізняють розвідані запаси природних багатств і потенційні ресурси (які ще недостатньо враховані). Дослідження, проведені в багатьох країнах, показали, що розвіданих запасів нафти, газу і вугілля може вистачити тільки до середини XXI століття.

У зв'язку з цим практично важливо визначити виробничі можливості

(стосовно як до країни, так і до окремого підприємству). Під виробничими можливостями мається на увазі найбільший обсяг випуску продукції, який досягається при повному використанні ресурсів.

При нестачі господарських засобів можна вдаватися до наступного вибору. З усіх допустимих варіантів застосування виробничих факторів вибирається більш кращий, самий насущний.

Важливо зауважити, що вибір відповідних виробничих можливостей здійснюється неоднозначно в різні періоди економічного розвитку.

Підприємство – самостійний господарський суб'єкт, який виробляє продукцію, виконує роботи та надає послуги з метою задоволення суспільних потреб і отримання прибутку.

Підприємство як юридична особа – це підприємство (організація, фірма, концерн), що відповідає певним ознакам, встановленим законодавством країни. До числа ознак юридичної особи відносяться: наявність свого майна; самостійна майнова відповідальність; право купувати, користуватися і розпоряджатися власністю, а також здійснювати від свого імені інші дозволені законом дії; право від свого імені бути позивачем і відповідачем в суді і арбітражі, мати самостійний бухгалтерський баланс, розрахунковий та інші рахунки в банку.

При будь-якій формі господарювання підприємства грають найважливішу роль в економіці держави. З макроекономічних позицій підприємства є основою для:

- збільшення національного доходу, валового внутрішнього продукту, валового національного продукту;
- можливості існування всієї держави і виконання ним своїх функцій. Це пов'язано з тим, що значна частина державного бюджету формується за рахунок податків і зборів з підприємств;
- забезпечення обороноздатності держави;
- простого і розширеного відтворення;
- розвитку національної науки і прискорення НТП;

- підвищення матеріального добробуту всіх верств громадян країни;
- розвитку медицини, освіти і культури;
- вирішення проблеми зайнятості;
- вирішення багатьох інших соціальних проблем. Цю роль підприємства будуть виконувати тільки в тому випадку, якщо вони ефективно функціонують.

З переходом підприємств на ринкові відносини ситуація в корені змінилася. Підприємства працюють за схемою наведеною на рисунку 1.2.

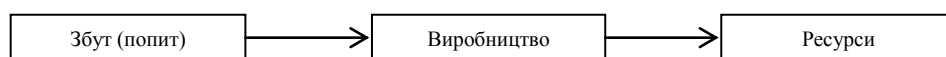


Рисунок 1.2. Схема роботи підприємств

У цій схемі основою є попит покупців, тобто можливість збути свою продукцію. Для цього необхідно вивчати кон'юнктуру ринку, запити покупців, ємність ринку, якість продукції у потенційного конкурента і інші питання, характерні для ринкових відносин.

1.2. Особливості організації управління виробничою діяльністю на підприємствах

Підприємство є елементом економічної системи країни: найчастіше її майбутнє і напрямки розвитку визначаються сукупністю результатів виробничої діяльності. Підприємство розглядається сучасними економістами як відкрита соціально-економічна система, що складається з взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів або підсистем. Підприємство взаємодіє з навколишнім середовищем за допомогою виробництва продукції і надання різного виду послуг. З зовнішнього середовища надходять ресурси, необхідні для функціонування і вироблення результату: сировина, матеріали, енергія, інформація, трудові ресурси. Діяльність по створенню продукції і послуг - це виробнича діяльність. Можна виділити чотири основні функції, властиві будь-якому підприємству: виробничу, маркетингову, фінансову та інформаційну.

Маркетингова функція полягає в моніторингу зовнішнього середовища -

перш за все вивченні споживачів, конкурентного середовища, визначенні політики збуту (комплексного маркетингу), формуванні портфеля замовлень і ін.

Політика збуту, спрямована на зміцнення конкурентної позиції підприємства можна розділити на чотири групи:

- продуктова політика (інноваційні продукти, якість виробів, асортимент, сервісне обслуговування);
- політика поширення – фізичне поширення, організація збуту, канали збуту;
- цінова політика - ціна, система знижок, умови платежу;
- політика зв'язку з громадськістю – реклама, стимулювання збуту, зв'язок з громадськістю.

Фінансова функція тісно пов'язана з виробничою діяльністю, оскільки полягає в управлінні фінансовими ресурсами, потоками і інвестиціями, необхідними для стабільного функціонування і розвитку виробництва.

Важливо забезпечити тісну взаємодію маркетингу з виробничої і фінансової функціями, оскільки від цього залежить стабільність роботи підприємства як в короткостроковому, так і в довгостроковому періодах. Цю взаємозв'язок здійснює інформаційна функція.

Інформаційна діяльність необхідна для забезпечення взаємозалежної і ритмічної роботи підрозділів підприємства. Об'єктом управління інформаційної діяльності є інформація і інформаційні потоки.

А.Н. Стерлигова, А.В. Фель і деякі інші автори виділяють виробничий і операційний менеджмент. Виробнича діяльність є об'єктом управління виробничого менеджменту. Діяльність фірм, що надають послуги - об'єкт управління операційного менеджменту. За нашу думку, поділ виробничого і операційного менеджменту умовно - більшість виробничих підприємств надають послуги споживачам. Крім того, також як і операційний менеджмент, виробничий менеджмент охоплює безліч видів діяльності підприємства - від

проектування і виробництва до маркетингу і розподілу.

Виробнича діяльність, здійснювана на робочих місцях, ділянках, цехах є окремо взяту операцію. сюди відносяться різні дії з переробки сировини, матеріалів, забезпечення якості продукції, постачання робочих місць інструментами, сировиною, матеріалами, запаси і потоки незавершеного виробництва та ін. Управління в даному випадку здійснюється не цілісним процесом, а окремо взятими його елементами. Суб'єктами управління виступають майстри цехів, керівники нижчої ланки.

Виробнича діяльність може бути розглянута з позиції функціонального підходу до управління і включає діяльність, що протікає в окремих підрозділах підприємства. Суб'єктами управління, координовані центральним органом, є керівники функціональних напрямків. Виділяють функції виробництва, маркетингу, постачання, збуту і інші. Виробництво виступає як діяльність, яка полягає в трансформації сировини, матеріалів в продукцію, причому постачання і збут товарів (послуг) є окремими функціями.

Переважає більшість українських виробничих підприємств працюють на основі функціонального підходу до управління діяльністю, типовими ознаками якого є лінійно-функціональна структура, убогість горизонтальних зв'язків між підрозділами, централізоване управління, що виштовхує схема управління матеріальними і інформаційними потоками. Застосовуються локальні показники функціонування підрозділів, що обмежує використання ефекту синергії від взаємодії підрозділів, стримує розвиток емерджентних властивостей системи. Такий підхід призводить до зосередженості підрозділів на своїх внутрішніх цілях, знижує загальну результативність виробничо-господарської діяльності, гальмує розвиток підприємства, ускладнює досягнення загальних стратегічних цілей.

В першу чергу українським підприємствам доцільно забезпечити міжфункціональне взаємодія підрозділів із застосуванням процесного підходу до управління. Об'єктом управління, в цьому випадку, є діяльність по виконанню основної виробничої (операційної) функції підприємства, що

включає в себе всі необхідні дії всередині підприємства - від закупівлі сировини і матеріалів до збуту і розподілу товарів і послуг.

Ознаками міжфункціональної взаємодії є усунення жорстких кордонів між функціональними напрямками, відмова від локальних показників ефективності оцінки їх діяльності, наявність стійких горизонтальних зв'язків між підрозділами, орієнтація діяльності підприємства на виконання основної виробничої функції, установка єдиних цілей підприємства. Дії підрозділів узгоджені, ритмічні. Така система краще адаптована до змін зовнішнього середовища.

Очевидно, що ці результати стають можливими за рахунок ліквідації або зниження ступеня іманентності елементів системи: цілі функціонування окремих підприємств та організацій, що складають в сукупності економічну (виробничу, транспортну тощо) систему, стають єдиними, або, як мінімум повинні суперечити одна одній.

При міжорганізаційному підході до управління, як об'єкт управління виступає процес, який об'єднує діяльність декількох підприємств, що охоплює весь цикл виготовлення продукції - від видобутку сировини до реалізації продукції та післяпродажного обслуговування споживачів. Як відзначають деякі економісти, наприклад А.Н. Стерлінгове, А.В. Фель в [34], неможливо здійснити перехід від функціонального підходу до управління до міжорганізаційного, не забезпечивши попередньо міжфункціональну взаємодію, тобто, не створивши єдиний процес виконання основної виробничої функції.

Існують відмінності в поглядах на склад елементів виробничої функції підприємства західних і вітчизняних вчених економістів. Закордонні економісти Р.Б. Чейз, Н.Дж. Еквілайн, Р.Ф. Якобс, В.Дж. Стівенсон, а також А.Н. Стерлінгове, А.В. Фель відносять до неї функції все стадії життєвого циклу продукції. Деякі вітчизняні економісти, наприклад С.Б. Белякова в роботі [46] під виробничою діяльністю розуміють трансформаційні процеси, процеси звернення товарно-матеріальних запасів, виключаючи стадії НДДКР і

проектування.

У швидкоплинних умовах скорочення терміну виведення товару на ринок є основною умовою виживання і підтримки конкурентоспроможності підприємства, оскільки життєві цикли технології та продукції обмежені. Тому стадії НДДКР і проектування продукції доцільно включати основну виробничу функцію.

Управління підприємством здійснюється на трьох взаємопов'язаних рівнях: стратегічному, тактичному та оперативному. Управлінська діяльність здійснюється за допомогою реалізації функцій - планування, організації, координації, мотивації і контролю. Основною функцією управління є планування. У таблиці 1.1 наведені характеристики різних етапів планування, що відповідають різним рівням управління. Як відокремленого елемента планування виділяють бізнесплан, службовець для реалізації проектів.

Таблиця 1.1.

Характеристики планування на підприємстві

Етап планування Характеристика	Стратегічне	Тактичне	Оперативне	Бізнес-планування
Задачі планування	Поставлення цілей, розвиток підприємства	Забезпечення надійності функціонування підприємства	Забезпечення стабільності функціонування підприємства	Реалізація інвестиційного проекту
Період планування	Довгострокове	Середньострокове	Короткострокове	Довгострокове середньострокове
Черговість складання планів	Ковзне	Ковзне	Ковзне	Ситуативне
Спосіб змінення даних в планах	Гнучке	Гнучке, жорстке	Жорстке	Гнучке, жорстке
Виконавці	Генеральний директор, топ-менеджери	Топ-менеджери, менеджери середнього рівня	Менеджери середнього і нижнього рівня	Топ-менеджери, менеджери середнього рівня
Результат планування	Стратегічні плани, напрямку діяльності, операційні стратегії, вироблена продукція, технології	Виробнича номенклатура, річна виробнича програма підприємства по кварталах в грошовому і об'ємному вираженні, план використання потужностей	Узгоджені плани цехів, ділянок, робочих місць по запуску / випуску продукції, змінно-добові завдання, графіки завантаження обладнання	План реалізації проекту

Стратегія формується на основі місії та прогнозованої ситуації на ринках збуту, з урахуванням сильних і слабких сторін підприємства. Проводиться сценарний аналіз, оцінюються різні альтернативи розвитку фірми і умов її функціонування, вибираються напрямки діяльності, визначається виробнича номенклатура, способи розширення ринків збуту. Діяльність підприємства

спрямована на досягнення стратегічних цілей шляхом досягнення проміжних - тактичних і оперативних.

На основі загальної стратегії підприємства формують функціональні стратегії - фінансову, маркетингову, виробничу (операційну) і інші. На думку популярного американського вченого Р.Чейза на основі операційної стратегії будується операційний менеджмент, тобто управління виробничою системою. Об'єктом управління операційного менеджменту є виробнича система (далі ПС), що складається з 5 елементів: «Персонал (People), заводи (Plants), матеріали і комплектуючі вироби (Parts), процеси (Processes) і системи планування і управління (Planning and Control System) [69]».

При цьому: «Персонал – це робоча сила, безпосередньо або побічно зайнята в виробництві продукції або послуг. Заводи - це фабрики, виробничі та сервісні підрозділи компанії, на яких виготовляється продукція або надаються послуги. Матеріали і комплектуючі проходять перетворення у виробничій системі. Процеси охоплюють обладнання та етапи виробництва продукції і послуг. Системи планування і управління – це процедури і інформація, що використовуються менеджерами в процесі експлуатації виробничої системи [69]».

Майбутнє підприємства залежить від обраних сфери і видів його діяльності, стратегії розвитку, застосовуваних технологій, а також здатності ритмічно реагувати на ринковий попит. На основі корпоративної стратегії формується операційна стратегія, в якій встановлюються операційні пріоритети, що сприяють просуванню товарів на ринок, отримання прибутку. Умови глобальної конкуренції диктують жорсткі обмеження попиту на продукцію, внаслідок чого на перший план виходять операційні показники діяльності. Вимоги споживачів до якості продукції, асортименту, часу виконання замовлень, рівню сервісного обслуговування постійно змінюються, трансформуються, ростуть. При цьому діяльність підприємств повинна економічно виправдовуватися, що тягне жорсткі обмеження на обсяги використовуваних ресурсів і потужностей. В процесі стратегічного планування

важливо привести у відповідність прогнозовані обсяги продажів, наявні ресурси і виробничі можливості підприємства з урахуванням обмежувачів кон'юнктури ринку.

Стратегічні плани деталізуються і уточнюються на тактичному рівні управління. Здійснюється об'ємно-календарне планування виробництва. На основі прогнозів попиту розраховуються потреби в виробничих потужностях, фінансових коштах, трудових та інших ресурсах.

На нижчому ієрархічному рівні розташовується оперативне управління, відповідає за стабільне, передбачуване функціонування підприємства в режимі реального часу. Оперативне управління охоплює всю повсякденну діяльність підприємства: маркетинг, фінанси, збут, виробництво, матеріально-технічне постачання, НДДКР та ін., включає в себе оперативне планування (установку короткострокових показників діяльності, визначення комплексу робіт, безпосередніх виконавців) і оперативну диспетчеризацію діяльності підрозділів в процесі виконання сформованих планів. Виділяють заводське (межцехове), цехове і дільничні оперативне планування. На межцеховому рівні здійснюється об'ємно-календарне планування - визначається вся номенклатура виробів, яку необхідно провести в плановому періоді, розраховуються необхідні потреби в виробничих потужностях, ресурсах. На цеховому рівні здійснюється розподіл об'ємних планів по періоду, визначаються часи опережений запуску виробів у виробництво, здійснюється планування виконання операцій робочих місць (ділянок) та їх забезпечення всіма необхідними ресурсами.

Виробнича діяльність як об'єкт управління включає:

1. Процеси виробництва і обігу, тобто ті основні процеси, які забезпечують створення продукції або послуг в поточний момент в тому числі:

- виробничі процеси (трансформація сировини, матеріалів);
- матеріально-технічне постачання (складування, запаси і потоки незавершеного виробництва, сировини, матеріалів, інструментів, палива, транспортування запасів);
- підготовка та технічне обслуговування виробництва;

- проектування продукції і НДДКР;
 - збут і розподіл продукції і послуг.
2. Обмін інформацією між підрозділами (і підприємствами);
 3. Забезпечення якості продукції.

Щоденне оперативне управління виробничою діяльністю здійснюється за допомогою СОУВД, що складається із сукупності взаємопов'язаних, взаємодіючих між собою елементів - технологій, операцій, ресурсів (в тому числі інформаційних рішень, розпоряджень, планів, стандартів, нормативів, технічних умов і т.д.), метою якої є стабільне виконання основної виробничої функції підприємства, забезпечення формування та досягнення цілей в поточному періоді.

Оперативне управління виробництвом характеризується прийняттям управлінським персоналом рішень в реальній або сформованій ситуації в виробничому процесі. На міжцеховому рівні оперативне управління здійснюється для вирішення принципових питань: зняття, заміни запущених у виробництво виробів, включення в програму випуску нових виробів, забезпечення зовнішніх постачань комплектуючих виробів, використання внутрішніх матеріальних, трудових і фінансових ресурсів [64].

Під оперативним управлінням виробництвом слід розуміти сукупність робіт і дій по розробці моделі протікання процесу у часі, спостереження за його ходом в реальному проміжку часу, прийняттю і здійсненню рішень щодо попередження можливих відхилень в системі, на основі даних зворотного зв'язку і зовнішньої інформації, що забезпечують безперебійний хід виробництва. Основним завданням системи оперативного управління виробництвом є забезпечення підтримки показників і параметрів функціонування підприємства з випуску продукції згідно затверджених норм, тобто підтримання системи в динамічній рівновазі за допомогою засобів поточного (оперативного) впливу на входи і виходи його окремих підрозділів в реальному часі [12].

Оперативне управління - це безпосереднє прийняття управлінських

рішень апаратом управління в реально існуючій ситуації на виробництві [12].

Таким чином, систематизуючи наведені положення, можна стверджувати, що оперативне управління виробничою діяльністю повинно забезпечувати виконання виробничої функції в реальному режимі часу найбільш ефективним способом, а також попередження виникнення різного роду збоїв.

Система оперативного управління виробництвом являє собою сукупність цілеспрямованих впливів на трудовий колектив підприємства, що забезпечують розробку і виконання в кожному плановому періоді року виробничих завдань з найменшими витратами матеріальних, трудових і фінансових ресурсів [27, с. 11].

Управління виробництвом здійснюється цілеспрямованим впливом на колектив і окремих працівників, координацією їх дій для досягнення завдань, поставлених планом економічного і соціального розвитку. Вихідною базою для реалізації впливів служать раціонально розподілені і взаємозалежні в часі і просторі види управлінської діяльності (функції управління), організаційна структура, методи, процеси управління [27, с.5].

Більшість економістів розглядають систему оперативного управління виробництвом як сукупність дій, функцій або процесів прийняття управлінських рішень, що здійснюються в режимі реального часу. Окремі дослідники [50, 60, 24, 12] наголошують на необхідності зниження витрат виробництва і здійснення керуючих впливів на об'єкт.

Завданнями СОУВД є:

- цілепокладання і моделювання стану керованого об'єкта в протязі оперативного планового періоду;
- забезпечення стабільного циклічного функціонування об'єкта управління;
- забезпечення стабільного циклічного функціонування об'єкта управління;
- спостереження і контроль над станом об'єкта управління та його

елементів;

- надання коригувальних оперативних дій в режимі реального часу;
- забезпечення гнучкого реагування керованого об'єкта на обурення;
- інтенсивний розвиток і найбільш повне використання потенціалу виробничої системи і її підсистем;

- забезпечення підвищення раціональності використання ресурсів та часу.

СОУВД складається з взаємопов'язаних елементів:

- цільова підсистема;
- суб'єкти управління (адміністративний персонал);
- базис СОУПД (форми, методи, принципи, інструменти управління і організаційна структура);
- функції управління, інформаційні взаємозв'язки і процеси прийняття рішень;
- результуюча підсистема.

Цільова підсистема формується виходячи з цілей підприємства, встановлених в операційній стратегії, і включає оперативні цілі, які формуються і реалізуються за допомогою виконання суб'єктами управління функцій управління в рамках прийнятого базису СОУПД. Суб'єкти управління, ґрунтуючись на базисі СОУПД, обмежують виробничу діяльність, надаючи на неї управлінські впливи. Тому, досяжність операційних цілей багато в чому залежить від застосовуваного базису СОУВД, який є ресурсом виробничої системи. Щоб максимально використовувати наявний виробничо-технологічний потенціал системи, зміни доцільно вносити в базис СОУПД шляхом розробки комплексу заходів, що забезпечує якісне поліпшення необхідних операційних показників діяльності, оновлення використовуваних принципів, методів управління з метою збереження / підвищення гнучкості та адаптивності підприємства до змін.

В іншому випадку застосовується базис виступає як обмеження системи, що не дозволяючи їй розвиватися. Для забезпечення розвитку СОУВД,

необхідно забезпечити розвиток базису управління СОУВД.

Концепцію формування СОУПД можна розглянути як єдиний задум реалізації довгострокових цілей управління. Такий задум складається з а) основної ідеї (вираженої операційними цілями підприємства); б) принципів і методів формування СОУВД (структури СОУВД). На риснку 1.3. зображено СОУВД в складі виробничої системи.

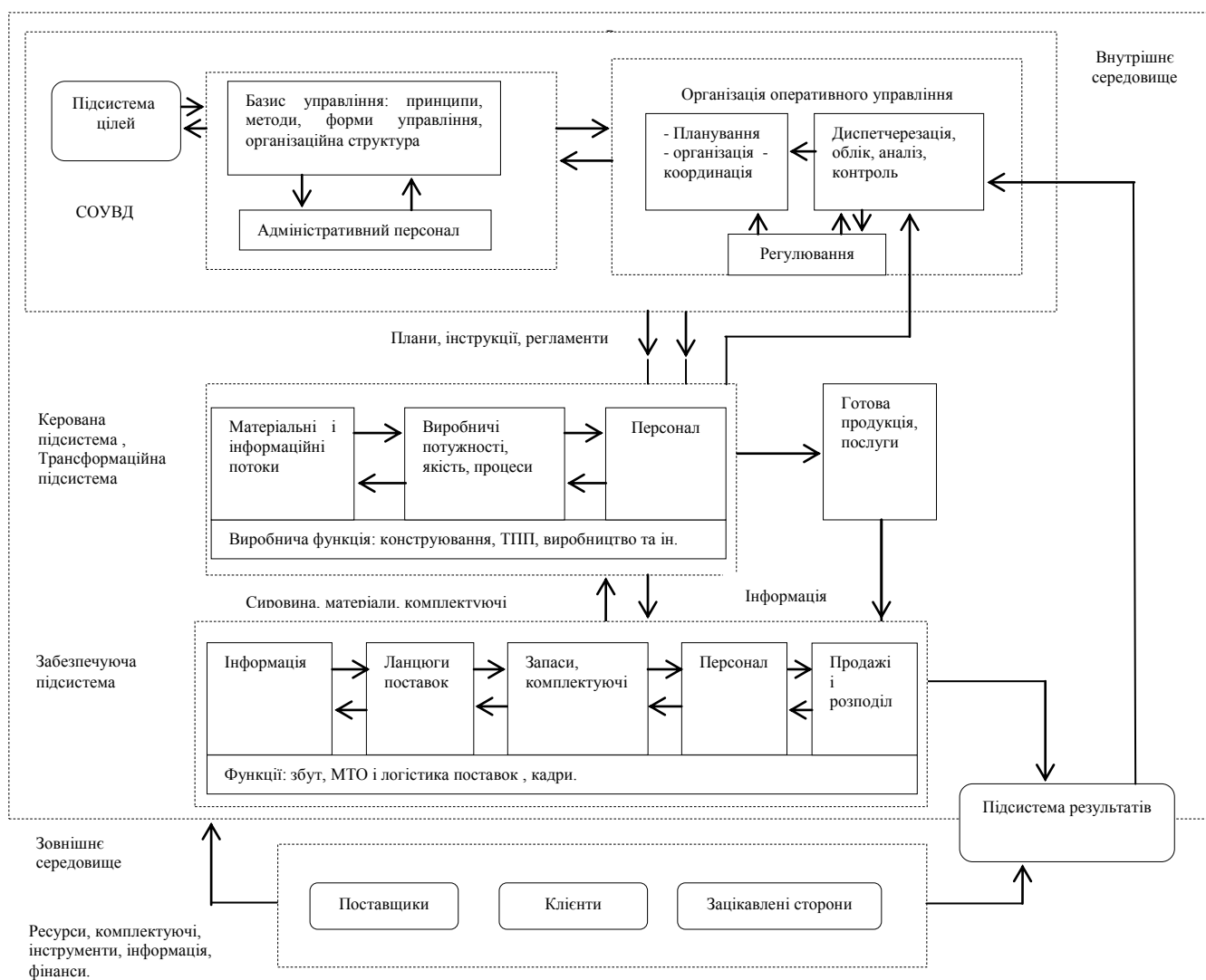


Рисунок 1.3. СОУВД в складі виробничої системи.

Джерело: Складено на основі [50, 62 24, 12]

Значний інтерес представляють закордонні концепції, оскільки вони на практиці довели свою ефективність, будучи комплексними розвиненими системами методів управління виробництвом. Сюди можна віднести методи

LM, ТОС, які відповідають концепції LM, тому що націлені на подібні результати:

- виробництво широкого асортименту продукції високої якості з високою продуктивністю праці в стислі стабільні терміни;
- збільшення прибутку при зниженні загальновиробничих витрат та обсягу оборотних коштів;
- безперервне вдосконалення, збільшення виробничого потенціалу системи.

Розвиток системи оперативного управління виробничою діяльністю включає в себе комплекс заходів, що забезпечують якісне поліпшення діяльності шляхом безперервного поліпшення, оновлення використовуваних принципів, методів, форм управління з метою збереження і підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Для забезпечення розвитку СОУВД, необхідно забезпечити розвиток базису управління у всіх підсистемах.

Побудова і розвиток СОУВД залежить від внутрішніх і зовнішніх умов функціонування ПС. До зовнішніх умов можна віднести:

- характер попиту на продукцію (стабільний, нестабільний, зростаючий, що падає, постійний);
- виробнича інфраструктура і стабільність взаємодії з партнерами;
- доступність ресурсів;
- можливість забезпечення висококваліфікованими кадрами;
- конкуренція.

До внутрішніх умов, що впливає на побудову СОУВД, відносяться:

- тип виробництва;
- існуючий рівень інтеграції ПД;
- кваліфікація промислово-виробничого персоналу і можливість навчання;
- широта виробничої номенклатури;

- тривалість виробничого циклу;
- стабільність і частота оновлення використовуваних технологій.

Функціями системи оперативного управління є: планування, організація, координація, мотивація, облік, контроль, аналіз і регулювання. Іноді функції обліку, аналізу, контролю та регулювання об'єднують в диспетчеризацію.

Методи управління виробництвом - це способи здійснення управлінської діяльності, за допомогою яких виконуються функції управління підприємством (об'єднанням) і його підрозділами. [31, с.15]

Методи і форми управління доцільно вибирати виходячи з стратегічних цілей з урахуванням внутрішніх і зовнішніх соціально-економічних відносин, об'єкта управління, рівня управління. В залежно від встановлених правил, норм, традицій в колективі підприємства та суспільстві методи які можуть застосовуватися здебільшого мають різну віддачу. В процесі загострення конкурентної боротьби, значні зміни зазнають операційні цілі вітчизняних підприємств:

- ускладнюється процес управління виробничою діяльністю, виробництво необхідно пристосувати під широку виробничу номенклатуру, здійснити випуск продукції малими партіями для того, щоб забезпечити стислі терміни виконання замовлень і постійну готовність виробництва до змін попиту;

- необхідне підвищення якості продукції до міжнародного рівня. Виникає потреба в перегляді застосовуваних методів і критичної їх оцінки. Останні розробки вітчизняних вчених-економістів в основному спрямовані на розвиток окремих методів управління виробництвом. Комплексні підходи і концепції управління діяльністю, що утворюють систему методів управління, яка дозволяє вирішити основні проблеми підприємств, не пропонувалися. Тому інтерес представляє вивчення можливості застосування концепції LM на українських підприємствах.

Японську систему управління можна розділити на дві основні групи методів. Перша група відноситься до проблеми ефективності виробництва, друга до проблеми якості продукції. Та частина японської системи, яка націлена

на підвищення ефективності виробництва, відома як система «точно під час». Вона прямо пов'язана з матеріальними витратами, від яких залежить рівень продуктивності праці та ефективності виробництва. Для опису групи методів підвищення якості в Японії часто використовується термін «комплексне управління якістю» [75, с.26-27].

1.3. Методичні аспекти дослідження ефективності управління виробничою діяльністю підприємства.

Проблема оцінки ефективності виробництва посідає важливе місце в системі аналізу діяльності підприємства. Вона займає ключове положення в економічній теорії та практиці. Загальне поняття ефективності є досить широким і вживається в найрізноманітніших галузях. Розглянемо сутність категорії «ефективність» та основні підходи до її оцінки.

А.В. Шегда зазначає, що термін «ефект» у перекладі з латинської означає «результат». Отже, категорія «ефективність» інтерпретується як «результативність». Термін «ефект» має значення результату, наслідку зміни стану певного об'єкта, зумовленої дією зовнішнього або внутрішнього фактора. Фактично оцінка ефективності виробництва підприємства полягає в визначенні його результатів [72].

Н. Герчикова вважає, що доцільно оцінювати ефективність відносно реальних витрат виробництва. При цьому, автор наголошує, що ефективність слід визначати по рентабельності активів, власного і позикового капіталів [11].

Для формування загального висновку про ефективність виробничої діяльності підприємства доцільно використовувати комплексну систему показників. Саме тому в західній економічній науці ефективність виробничої діяльності розглядають як складну і багатоаспектну категорію.

Для обчислення показників ефективності потрібно мати необхідну сукупність первинних даних, які відображають реальні виробничі процеси та стан системи господарювання за всіма її напрямками. Основним джерелом інформації комплексного економічного аналізу є дані оперативного обліку всіх

видів ресурсів і витрат, основних результатів та балансу підприємства за станом на відповідну дату.

Аналітична оцінка економічної й соціальної ефективності виробництва має базуватися на результатах комплексного аналізу діяльності господарства за певний період господарської діяльності. Такий комплексний аналіз охоплює моніторинг, фіксування фактичних (очікуваних) значень у динаміці й аналітичну оцінку певної сукупності показників діяльності. Таким чином, ефективність діяльності підприємства - це категорія, яка виражає відповідність результатів і витрат підприємства цілям діяльності та інтересам власників. Поняття «ефективність» передбачає оцінювання та порівняння отриманих результатів діяльності з величиною витрачених ресурсів. Ефективність розкриває характер причинно-наслідкових зв'язків виробництва [13].

Вона показує не сам результат, а те якою ціною він був досягнутий. Тому ефективність найчастіше характеризується відносними показниками, що розраховуються на основі двох груп параметрів – результату і витрат.

І.В. Ковальчук виділяє традиційний та багатофакторний підходи до оцінки ефективності виробничої діяльності підприємства[32].

Традиційний підхід заснований на класичній моделі Дюпона, яка характеризує рентабельність капіталу та передбачає оцінку ефективності на основі двох груп показників – узагальнюючих – показників першого рівня, які відображають ефективність діяльності підприємства в цілому. В ході їх обґрунтування порівнюються результативні показники з витратами всіх ресурсів, показниками другого рівня. Останні оцінюють ефективність використання окремих видів ресурсів підприємства.

Багатофакторний підхід репрезентується в науковій економічній літературі, проте рідко застосовується на практиці та передбачає використання агрегованих індексів ефективності. Останні складні для інтерпретації, а тому і не стали загальновизнаними.

Оцінка ефективності діяльності на основі концепції «Performance Management» (управління результативністю) передбачає використання так

званої збалансованої системи індикаторів (Balanced Scorecard (BSC)), яка включає різні фінансові й нефінансові показники, що дають змогу комплексно оцінити вартість підприємства й ефективність його діяльності. Показники рентабельності використовуються в цій системі як другорядні.

Розглянемо більш детально традиційний підхід до оцінки ефективності виробничої діяльності підприємства. Показниками першого рівня, які оцінюють ефективність використання ресурсів підприємства є:

- рентабельність активів;
- рентабельність власного капіталу;
- рентабельність інвестованого капіталу;
- рентабельність продукції;
- рентабельність операційної діяльності;

Показники другого рівня характеризують ефективність використання окремих видів ресурсів і дають змогу менеджерам зосередити увагу на використанні окремого ресурсу. Доцільно аналізувати їх динаміку, а не абсолютний рівень, оскільки абсолютне значення, наприклад рентабельності основних чи оборотних засобів, не можна порівнювати з альтернативною дохідністю, наприклад за банківськими депозитами, оскільки отриманий підприємством прибуток є результатом функціонування не лише одного виду активів підприємства, а всієї їх сукупності. Вивчення динаміки зазначених показників дозволяє оцінити, з ефективною використання яких активів у підприємства виникає найбільше проблем.

Показниками ефективності використання основних засобів є:

- віддача основних засобів;
- рентабельність основних засобів;

Показники ефективності використання трудових ресурсів визначаються як відношення обсягу реалізованої продукції чи товарообороту, чи ефекту у вигляді прибутку, до середньої чисельності працівників чи суми затрат на оплату праці всіх працівників. Найважливішими показниками ефективності

використання трудових ресурсів є:

- виробіток;
- трудомісткість;
- продуктивність.

Показники стану та ефективності використання основних фондів включають в себе аналіз основних фондів – активів підприємства, які мають вартісну оцінку і не втрачають матеріально-речову форму в процесі експлуатації. Відіграють значну роль у процесі праці, так як вони у своїй сукупності утворюють виробничотехнічну базу і визначають виробничу потужність підприємства. Оцінюючи ефективність виробничої діяльності підприємства доцільно приділити особливу увагу таким показникам, як «фондовіддача», «фондомісткість» та «фондоозброєність», що характеризують ефективність задіяних основних фондів [32].

Ефективність виробничої діяльності підприємства є узагальнюючим показником ефективності використання трудових та матеріальних ресурсів. Зобразимо схематично модель оцінки ефективності виробничої діяльності підприємства на рисунку 1.4.

Найбільш об'єктивний результат з оцінки ефективності виробничої діяльності можна отримати шляхом використання методу економіко-математичного моделювання. А саме, розробивши модель кореляційно-регресійного аналізу. Пропонуємо використати функцію кореляційно-регресійного аналізу в якості показника оцінки ефективності виробничої діяльності підприємства, а також обчислити всі показники, що впливають на функцію.



Рисунок 1.4. Складові оцінки ефективності виробничої діяльності

Авторами [2] запропоновано сформувані економіку-математичну модель на основі використання традиційного підходу до оцінки ефективності виробничої діяльності підприємства, який розглядають процес оцінювання як серію взаємопов'язаних функцій, що реалізуються у певній послідовності. В свою чергу, кожна функція визначає конкретні складові ефективності виробничої діяльності, результати якої можна кількісно виміряти та оцінити за допомогою запропонованих показників.

На першому етапі авторами [2] пропонується описати кореляційно-регресійну модель у вигляді результативної функції (Y), а факторними ознаками виступатимуть показники складових.

При розрахунку інтегрального показника оцінки ефективності виробничої діяльності визначається вплив часткових показників, які представляють відповідні групи.

Обґрунтування часткових показників було здійснене на основі аналізу літературних джерел та з урахуванням специфіки підприємств з галузі. Таким чином, було обрано показники, які найбільш об'єктивно характеризують часткові показники, визначають вплив на ефективність виробничої діяльності та для визначення яких матимемо повну інформацію про діяльність підприємства і зможемо отримати об'єктивну оцінку інтегрального показника (табл. 1.2).

У табл. 1.2 представлено показники механізму оцінки ефективності виробничої діяльності.

Таблиця 1.2.

Показники оцінки ефективності виробничої діяльності

№	Функції	Частковий показник	Показники використання ресурсів
1	Ефективність використання матеріальних ресурсів	I_1	$z_1 z_5$
2	Ефективність використання трудових ресурсів	I_2	$z_6 z_8$
3	Ефективність використання основних виробничих фондів	I_3	$z_9 z_{11}$

Показники (z_1 - z_{11}) визначають напрями оцінки ефективності виробничої діяльності (див. табл. 1.3).

Таблиця 1.3.

Часткові показники функцій механізму оцінки ефективності виробничої діяльності підприємства

Часткові показники	Позначення	Показники використання ресурсів	Одиниця виміру
1	2	3	4
I_1	z_1	Рентабельність активів	%
	z_2	Рентабельність власного капіталу	%
	z_3	Рентабельність інвестованого капіталу	%
	z_4	Рентабельність продукції	%
	z_5	Рентабельність операційної діяльності	%
I_2	z_6	Виробіток	Грн. (т)/ос.
I_3	z_7	Трудомісткість	Год./грн. (т)
	z_8	Продуктивність	Год./грн. (т)
	z_9	Фондовіддача	грн.
	z_{10}	Фондомісткість	грн.
	z_{11}	Фондоозброєність	грн./ос

Виходячи з методології кореляційно-регресійного аналізу, узагальнену міру (інтегральний показник) ефективності виробничої діяльності можна подати за допомогою опису взаємозв'язків між частковими показниками та показниками використання трудових ресурсів, матеріальних ресурсів та основних засобів з приведенням їх до єдиної обчислювальної платформи.

Таким чином, використовуючи метод кореляційно-регресійного аналізу проводимо нормалізацію даних, транспонуємо отриману матрицю, після чого

знаходимо добуток транспонованої і нормалізованої матриць, в результаті отримуємо кореляційну матрицю; обчислимо коефіцієнти часткової кореляції та визначаємо найтісніший зв'язок часткового показника з показниками використання трудових, матеріальних ресурсів та основних засобів, після чого оцінюємо параметри в абсолютному виразі.

Таким чином ми отримуємо функцію залежності часткового показника від показників використання трудових, матеріальних ресурсів та основних засобів, що входять в його групу:

$$I_i = a_0 + \sum a_t \times x_i \quad (1.1)$$

де I_i – частковий показник ефективності виробничої діяльності (залежна змінна) за функціональною складовою, a_0 – вільний член рівняння регресії, a_i – лінійний коефіцієнт рівняння, x_i – незалежні змінні рівняння регресії (показники використання ресурсів) [5].

Побудувавши економетричну модель залежності кожного часткового показника механізму управління ефективністю виробничої діяльності від досліджуваних показників за функціональною складовою, можна визначити залежність інтегрального показника ефективності (рис. 1.5).

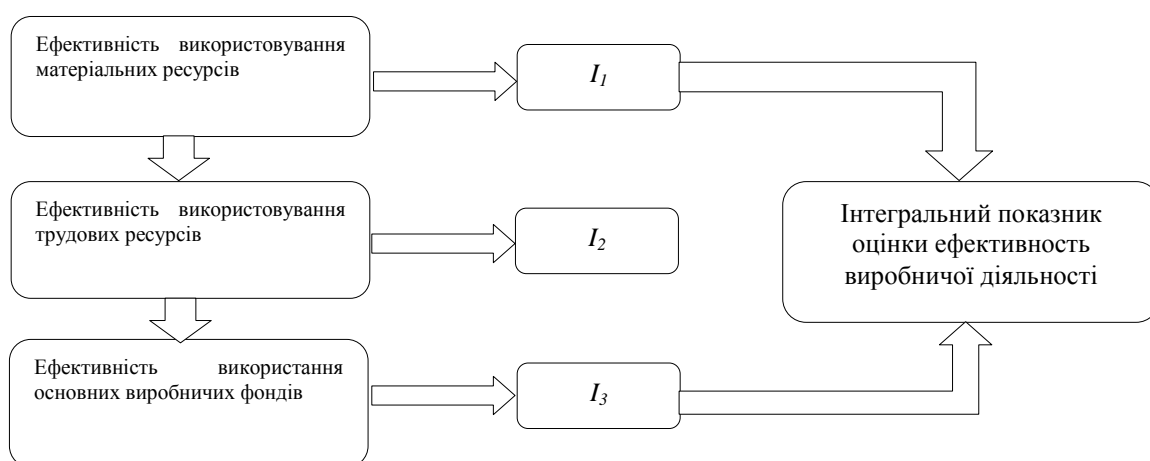


Рисунок 1.5. Часткові показники визначення залежності інтегрального показника оцінки ефективності виробничої діяльності підприємства за функціональною складовою

Застосування методів кореляційного аналізу та множинної регресії дозволяє розрахувати залежність інтегрального показника оцінки ефективності виробничої діяльності I від часткових показників ефективності.

Таким чином, використовуючи метод множинної регресії, можна визначити, які часткові показники мають найбільший вплив на інтегральний показник ефективності. Рівняння залежності розраховуємо за формулою:

$$I = \varphi_0 + \sum \varphi_i \times I_i \quad (1.2)$$

Де φ_0 — незалежний коефіцієнт рівняння, φ_i — коефіцієнти впливу часткових показників на інтегральний показник ефективності, I_i - значення часткових показників функцій, отримані внаслідок обчислення економетричної моделі за формулою 1.1 [72].

На основі підтвердження тісноти зв'язку показників, що визначають окремі часткові показники ефективності реалізації функцій механізму управління персоналом за допомогою кореляційно-регресійного аналізу маємо можливість побудувати економетричну модель залежності ефективності виробничої діяльності підприємства від показників ефективності використання трудових, матеріальних ресурсів та ефективності використання основних виробничих фондів, а також визначати можливий приріст функції (інтегрального показника), при зміні факторів, які увійшли в рівняння [13].

Це дозволяє організувати подальшу роботу з прогнозування з урахуванням найбільш вагомих показників впливу на результати інтегрального показника, що в кінцевому результаті має призвести до підвищення ефективності виробничої діяльності підприємства.

Також, можна зробити ряд рекомендацій з управління ефективністю виробничої діяльності. Так як ефективність виробничої діяльності розглядають як складну і багатоаспектну категорію, дуже важливо, щоб кожен фактор та аспект, що впливає на ефективність виробничої діяльності був під моніторингом керівництва і щоб менеджмент міг адекватно реагувати на будь-

які зміни кожного фактору, так як кожен фактор має значний вплив на досліджуваний показник. Таким чином, має бути реалізований жорсткий контроль над показниками ефективності використання матеріальних ресурсів, трудових ресурсів та основних виробничих фондів. Не менш важливим є коректність та правильність первинних даних, що беруться для розрахунку. Вони відображають реальні виробничі процеси та стан системи господарювання за всіма її напрямками. Управлінцям варто строго аналізувати дані, котрі вони обробляють.

Висновки до розділу 1

З проведеного дослідження в розділі 1 магістерської роботи можна зробити наступні висновки:

1. Підприємство – це самостійний господарський суб'єкт, який виробляє продукцію, виконує роботи та надає послуги з метою задоволення суспільних потреб і отримання прибутку.

2. Внаслідок своєрідного історичного розвитку вітчизняної промисловості, особливостей національної культури і традицій, існує потреба розробці специфічних рекомендацій щодо впровадження зарубіжних систем управління виробничою діяльністю. Однією з таких систем повинна виступити система оперативного управління виробничою діяльністю (СОУВД), положення якої виходили б з концептуальних засад IS-LM концепцій.

3. Проведено комплексний аналіз факторів впливу на механізм оцінювання ефективності виробничої діяльності. Вихідними положеннями даної методики є: ефективність використання матеріальних ресурсів, ефективність використання трудових ресурсів, ефективність використання основних виробничих фондів, які в кінцевому результаті і формують інтегральний показник оцінки ефективності виробничої діяльності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ УРСП «ПАМІБРО» ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ УРСП«Памібро»

ТОВ Українсько-російське спільне підприємство «Памібро» створене в грудні 1996 р.. Воно виробляє паперові мішки для будівельної, нафтохімічної, харчової та інших галузей економіки. Детальний опис профілю діяльності підприємства подано у додатку А.



Рисунок 2.1. Розташування виробничих потужностей ТОВ УРСП «Памібро»

У зв'язку з розвитком ринку і підвищенням попиту на паперові мішки, у 2006 р. керівництво компанії прийняло рішення про розширення виробництва і будівництво нового заводу із сучасним технологічним обладнанням. В результаті у 2008 р. в нових виробничих приміщеннях, спроектованих відповідно до міжнародних вимог та норм, була запущена виробнича лінія німецької компанії Windmüller und Holscher.

Власниками Компанії виступають три фізичні особи – громадяни України: Шутак І.Д., Вандрович С.В., Новицька Н.Ф. Структура власності наведена на рис. 2.2.

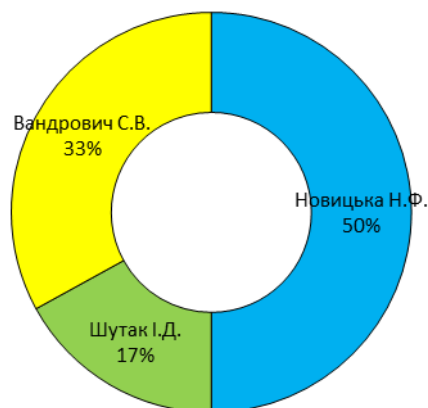


Рисунок 2.2. Структура власності ТОВ УРСП «Памібро»

Підприємство володіє сертифікатом ISO. Продукція підприємства відповідає екологічним нормам України, світовим вимогам, ДСТУ 2226-88 та ТУ виробника.

ТОВ УРСП «Памібро» є активним учасником зовнішньоекономічних відносин, оскільки воно функціонує як спільне підприємство, а також здійснює експорт продукції і імпорт сировини.

2.2. Аналіз виробничої діяльності ТОВ УРСП «Памібро» та оцінка її ефективності

Протягом 2015-2018 років спостерігається ускладнення діяльності підприємства, що пов'язано з конфронтацією політичних відносин України і Російської федерації. Про що свідчить спадна динаміка обсягів виробництва, за винятком останнього 2018-го року де відбулось певне вирівнювання ситуації.

Грошовим виразом обсягів виробництва є товарна продукція. Протягом аналізованого періоду спостерігається зростання величини товарної продукції порівняно з базисним роком, особливо великими темпами вона зростає у 2017

році – на 88,42% порівняно з 2014 роком та у 2017 році – на 32,1% порівняно з 2014 роком. В 2016 році відбулося зниження показника товарної продукції порівняно з відповідним показником 2015 року на 6,74%. На зміни обсягів товарної продукції ТОВ «Памібро», які протягом 2014 – 2018 років змінювались дуже часто.

Величина витрат на 1 грн. товарної продукції протягом аналізованого періоду мала нестабільний характер. В 2015 році вона знизилася на 5,55% порівняно з 2014 роком, а в 2016 році – зросла на 19,31% порівняно з 2015 роком і на 12,69% порівняно з 2014 роком. Період 2017 – 2018 років характеризується тенденцією до зниження витрат на 1 грн. товарної продукції, зокрема в 2017 році зниження витрат становило 16,46%, а в 2018 році – 40,19% порівняно з базисним роком. Зростання витрат на 1 грн. товарної продукції в 2016 році спричинене проведенням великої кількості поточних ремонтів обладнання, застосуванням нових методів інтенсифікації виготовлення мішків, які дали змогу не допустити значного скорочення терміну виробництва. Зниження витрат на 1 грн. товарної продукції в останні роки можна характеризувати як позитивну тенденцію.

Собівартість товарної продукції по товариству постійно зростає. В 2015 році вона зросла на 6,82%, в 2016 році – на 11,27% порівняно з 2015 роком та на 18,85% порівняно з базовим 2014 роком. В 2017 році на 35,16% та на 60,64% і в 2018 році – на 60,10% та 157,18% в порівнянні з попереднім та базовим роками відповідно.

В 2016 році план по реалізації продукції виконаний на 102,5%. План виробництва виконаний на 100,7%.

В таблиці 2.1 представлено процентну частку деяких техніко-економічних показників.

Протягом 2015-2018 років спостерігається ускладнення діяльності підприємства, що пов'язано з конфронтацією політичних відносин України і Російської федерації. Про що свідчить спадна динаміка обсягів виробництва, за винятком останнього 2018-го року де відбулось певне вирівнювання ситуації.

Грошовим виразом обсягів виробництва є товарна продукція. Протягом аналізованого періоду спостерігається зростання величини товарної продукції порівняно з базисним роком, особливо великими темпами вона зростає у 2017 році – на 88,42% порівняно з 2014 роком та у 2017 році – на 32,1% порівняно з 2014 роком. В 2016 році відбулося зниження показника товарної продукції порівняно з відповідним показником 2015 року на 6,74%. На зміни обсягів товарної продукції ТОВ УРСП «Памібро», які протягом 2014 – 2018 років змінювались дуже часто.

Величина витрат на 1 грн. товарної продукції протягом аналізованого періоду мала нестабільний характер. В 2015 році вона знизилася на 5,55% порівняно з 2014 роком, а в 2016 році – зросла на 19,31% порівняно з 2015 роком і на 12,69% порівняно з 2014 роком. Період 2017 – 2018 років характеризується тенденцією до зниження витрат на 1 грн. товарної продукції, зокрема в 2017 році зниження витрат становило 16,46%, а в 2018 році – 40,19% порівняно з базисним роком. Зростання витрат на 1 грн. товарної продукції в 2016 році спричинене проведенням великої кількості поточних ремонтів обладнання, застосуванням нових методів інтенсифікації виготовлення мішків, які дали змогу не допустити значного скорочення терміну виробництва. Зниження витрат на 1 грн. товарної продукції в останні роки можна характеризувати як позитивну тенденцію.

Собівартість товарної продукції по товариству постійно зростає. В 2015 році вона зросла на 6,82%, в 2016 році – на 11,27% порівняно з 2015 роком та на 18,85% порівняно з базовим 2014 роком. В 2017 році на 35,16% та на 60,64% і в 2018 році – на 60,10% та 157,18% в порівнянні з попереднім та базовим роками відповідно.

В 2016 році план по реалізації продукції виконаний на 102,5%. План виробництва виконаний на 100,7%.

В таблиці 2.1. представлено процентну частку деяких техніко-економічних показників.

Динаміка техніко-економічних показників

Показники	Роки				
	2014, %	2015, %	2016, %	2017, %	2018, %
Виробництво мішків	100	94,61	101,7	103	103,6
Виробництво захитих мішків	100	97,02	98,78	104,88	108,85
Виробництво мішків з клапаном	100	100,59	118,29	87,7	84,39

В 2017 році план по реалізації продукції виконано на 132,6%. Фактично було реалізовано паперові мішки, що не передбачено в плані.

Всього на підприємстві працюють 75 чоловік. Персонал компанії складається переважно з мешканців смт. Брошнів-Осада та прилеглих сіл.

У пікові місяці (звичайно з квітня по серпень) виробничий та обслуговуючий (складський та ін.) персонал працюють у три зміни. В лютому та березні компанія готується до нового сезону і переважно працює на склад. Упродовж двох тижнів грудня здійснюється профілактика та поточний ремонт обладнання. У новорічний період компанія майже у повному складі відправляється у відпустку. В інші місяці Підприємство працює в одну-дві зміни в залежності від наявності заказів. На рис. 2.3. зображено структуру персоналу ТОВ УРСП “Памібро”.

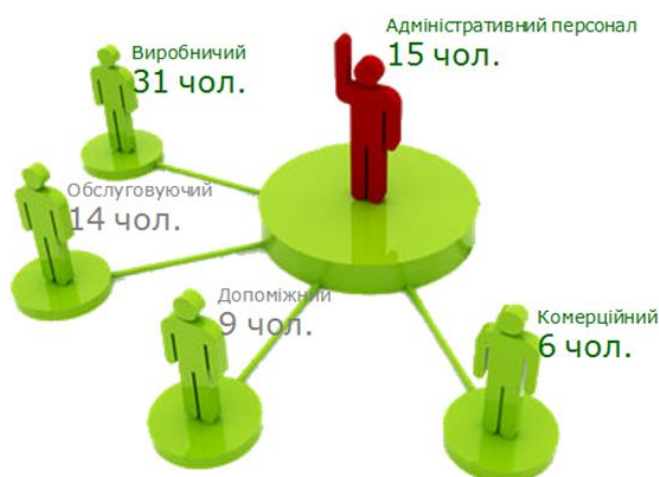


Рисунок 2.3. Структура персоналу підприємства

Папір для мішків виготовляється з природного полімеру – целюлози (відновлювальної сировини), і є екологічно прийнятним. Тривалість його розкладу у природних умовах 1-2 роки; токсичні речовини при цьому не виділяються.

Найбільш придатною сировиною для виготовлення паперових мішків є мішковий папір (також крафт-папір) з целюлози хвойних порід деревини – сосни та ялини. В теперішніх умовах Україна імпортує майже 100% крафт-паперу для виготовлення якісних мішків.

Діюче обладнання дозволяє Компанії випускати весь асортимент паперових мішків (табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

Види та типи паперових мішків

Кількість шарів	Флексографія	Тип мішка	Внутрішнє покриття
<ul style="list-style-type: none"> • одношарові; • двошарові; • тьошарові; • чотиришарові. 	флексографічний 4-х колірний друк для створення “обличчя товару” клієнта через упаковку	<ul style="list-style-type: none"> • відкритий (верхня частина мішка відкрита;заповнення будь яким методом) ; • клапанний (верхня частина заклеєна , наповнення через спеціальний отвір клапан); • прошитий (верхня частина прошита, наповнення через спеціальний отвір- клапан). 	<ul style="list-style-type: none"> • без додаткового покриття (мішок без додаткових шарів – тільки папір) ; • поліетиленовий шар; • ламінований шар.

Для цілей аналізу та прогнозування продажів всю продукцію Компанії було згруповано на вісім груп, з яких сім – самостійні групи, сформовані за технологічними ознаками, та восьма (Інші) об’єднує решту видів мішків, що не увійшли до жодної з груп:

- I група – клапанні; двошарові;

1 шар білий + 1 шар поліетилену (п/е), в т.ч.:

з клапаном п/е

з клапаном УЗК

- II група – відкриті; тришарові;

1 шар коричневий

1 шар коричневий + 1 шар ламінований

1 шар білий

1 шар білий з логотипом

1 шар білий + 1 шар п/е

1 шар білий + 1 шар ламінований

- III група – клапанні; двошарові; коричневі;

1 шар білий

- IV група – клапанні; тришарові; коричневі;

1 шар білий

- V група – клапанні; тришарові;

1 шар коричневий

1 шар коричневий + 1 шар п/е

1 шар коричневий + 1 шар п/е + 1 шар ламінований

- VI група – клапанні; тришарові; коричневі;

1 шар білий + 1 шар п/е

- VII група – клапанні; двошарові;

1 шар коричневий

1 шар коричневий + 1 шар п/е

- Інші.

В структурі продажів Компанії у 2018 р. більше 75% належало I (клапанні, двошарові, 1 шар білий + 1 шар п/е) та IV (клапанні, тришарові, 1 шар білий) групам. Ці види мішків переважно використовуються виробниками цементу та сухих будівельних сумішей. У першому кварталі 2018 р. доля I та IV груп склала 76%. На рисунку 2.4 зображені діаграми структури продажів у 2018 р. в натуральному вимірі.

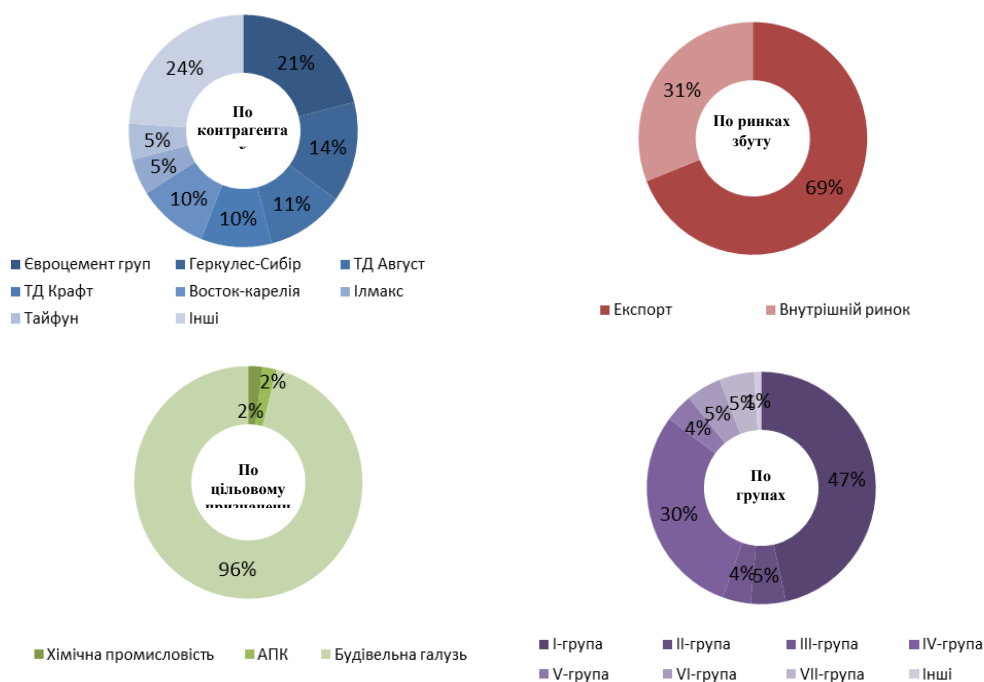


Рисунок 2.4. Структура продажів ТОВ УРСП «Памібро» у 2018 р. в натуральному вимірі

За цільовим призначенням структура споживачів майже не зазнала змін за останні 4 роки: більше 95% належить виробникам будівельної галузі, компанії сектору АПК та хімічної промисловості складають по 2-3%. У Європі в 2018 р. на долю сегментів компаній АПК та хімічної промисловості прийшлося 19% та 9% відповідно. В Україні ці сегменти на сьогоднішній день лишаються перспективними для виробників паперових мішків. У першому кварталі 2018 р. доля споживачів будівельної галузі склала 94.5%, хімічної промисловості — 0.5%, АПК – 5%.

Частка експорту мішків виросла з 42% у 2017 р. до 70% у 2018 р. у грошовому вимірі. У зв'язку із ростом курсу євро у 2017 р. доля виручки від експорту продукції прогнозується на рівні 75%. У натуральному вимірі спостерігається приблизно такі ж пропорції: доля експорту у 2017 р. — 60%, 2018 р. – 70%, 2018 р. (оцінка) – 74%. Причому найбільше Компанія вивозить мішків до Росії: 2017 р. – 45%, 2018 р. – 57%, 2018 р. (оцінка) – 61%.

Серед ключових покупців на українському ринку виділяються виробники цементу (Євроцемент, Івано-Франківськцемент) та виробники сухих будівельних сумішей (далі «СБС») (Термінал-М, Ферозіт, Фомальгаут-Полімін, Будмайстер, Крайзель). В структурі експорту переважають крупні російські виробники СБС та дистрибутори (ТД Август, Геркулес, Волма, ТД Крафт, Самарський гіпсовий комбінат, ТріО, Драймікс). Серед своїх зарубіжних клієнтів компанія має декілька великих замовників з Білорусі, які працюють переважно у сегменті СБС: Тайфун, Ілмакс, Кричівцементношифер, інші.

Зазвичай великі споживачі мішків особливо у цементній галузі диверсифікують закупку мішка у декількох постачальників для уникнення залежності від єдиного постачальника.

На відміну від виробників будівельних матеріалів, виробники хімії та сільськогосподарської продукції закупають мішки невеликими партіями і досить нерегулярно. З подальшим розвитком цих сегментів ситуація має змінитися в бік більш поширеного використання паперових мішків.

Основними каналами збуту для Компанії є безпосередній продаж мішка споживачам (виробничим компаніям) та продаж великим дилерам, які фасують продукцію чи під власною торгівельною маркою, чи під маркою виробника, продукцію якого вони реалізують на ринку. Серед великих клієнтів ТОВ «Памібро» в останній час дистрибутори формують приблизно 40% обсягу реалізації продукції, кінцеві споживачі — близько 56%. По всіх великих контрагентах Памібро здійснює доставку продукції самостійно через замовлення послуг спеціалізованих транспортно-експедиційних компаній на умовах, передбачених договорами. В таблиці 2.3. наведено стислий опис контрактних умов з деякими основними замовниками.

Таблиця 2.3.

Стислий опис контрактних умов із деякими основними замовниками

Замовник	передоплата (%)	передоплата (мін. строк, днів)	інша оплата (подія)	інша оплата (%)	макс. відстрочка, днів	остання діюча дата договору	ліміт заборгованості
ВАТ Євроцемент (Україна)	-	-	відвантаження	100%	10	31.12.2018	2000 тис. грн.
ТД Август (Росія)	50%	-	відвантаження	50%	30	31.12.2018 + пролонгація	-
ТОВ Геркулес (Росія)	50%	-	відвантаження	50%	15	31.12.2018	-
ТД Крафт (Росія)	50%	3	відвантаження	50%	15	31.12.2018	50 тис. євро
ТОВ Тайфун (Білорусь)	-	-	відвантаження	100%	30	15.02.2019	140 тис. євро
ЗАТ Термінал-М (Україна)	50%	-	відвантаження	50%	15	31.12.2018	500 тис. грн.
ТОВ Ілмакс (Білорусь)	-	-	відвантаження	100%	5	31.12.2018	70 тис. євро
ТОВ Ферозіт (Україна)	-	-	відвантаження	100%	30	31.12.2018	500 тис. грн.
Азіяпромпак (Казахстан)	70%	5	відвантаження	30%	-	31.12.2018	-
ТОВ Волма	-	-	відвантаження	100%	30	31.12.2018	-

Основні способи, які Компанія використовує для залучення нових покупців:

- пошук через Інтернет;
- участь у спеціалізованих заходах (виставках, форумах, ін.);
- інше адресне спілкування.

Менеджери зі збуту мають для опрацювання власні регіони, і моніторять регіон, його ринок, напрацьовують клієнтську базу. Компанія поки що не має офіційних зареєстрованих представництв у інших країнах.

Іншою сферою управління виробничою діяльністю ТОВ «Памібро» є сфера витрат. У першій половині 2018 р. в структурі витрат основна доля припадає на собівартість продукції 85-89%, витрати на збут складають в середньому 9%, адміністративні — 2%. В свою чергу, найбільшою статтею витрат у собівартості є сировина та матеріали, які складають 90-95%.

Аналогічна структура витрат характерна для попередніх періодів діяльності Компанії, тож на її основі розраховані прогностні показники. (Рис. 2.5).

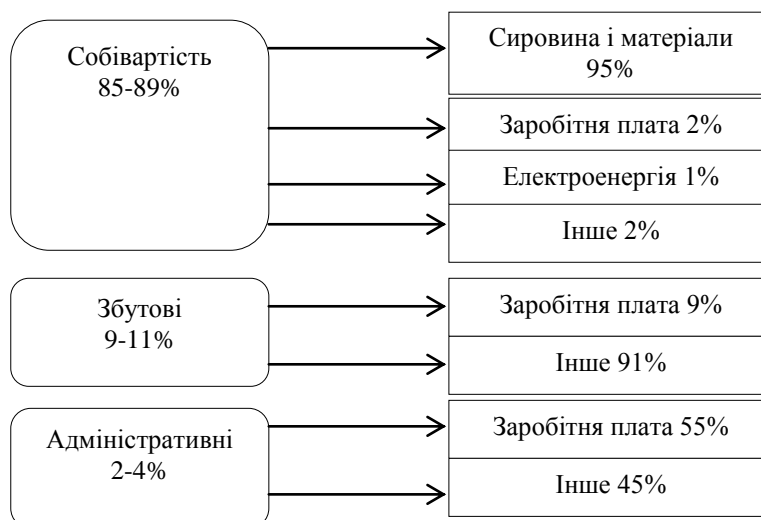


Рисунок 2.5. Структура витрат ТОВ УРСП «Памібро» у 1 півріччі 2018 року

Крафт-папір займає до 87% у структурі витрат на сировину та матеріали та близько 77% загальної собівартості продукції. Окрім крафт-паперу, найбільш суттєву частку в структурі сировини та матеріалів, що формують собівартість продукції, займає плівка з поліетилену (близько 6%), фарби (близько 4-5%); решту (приблизно 3%) становлять всі види клею. Структура витрат сировини та матеріалів не є однорідною по видах та групах продукції, що обумовлює різну середню питому собівартість (рис. 2.6).

Слід відмітити, що близько 70% продукції, що реалізується Компанією, має питому собівартість менше 2 грн./шт., що свідчить про те, що існуючі клієнти з будівельної галузі віддають перевагу відносно недорогій (тим не менш якісній) продукції.

Крафт-папір формує левову частку собівартості як у Памібро, так і в інших виробників, що мають виробничі потужності в Україні. 100% цієї сировини імпортується в основному з Росії, Фінляндії та Польщі.

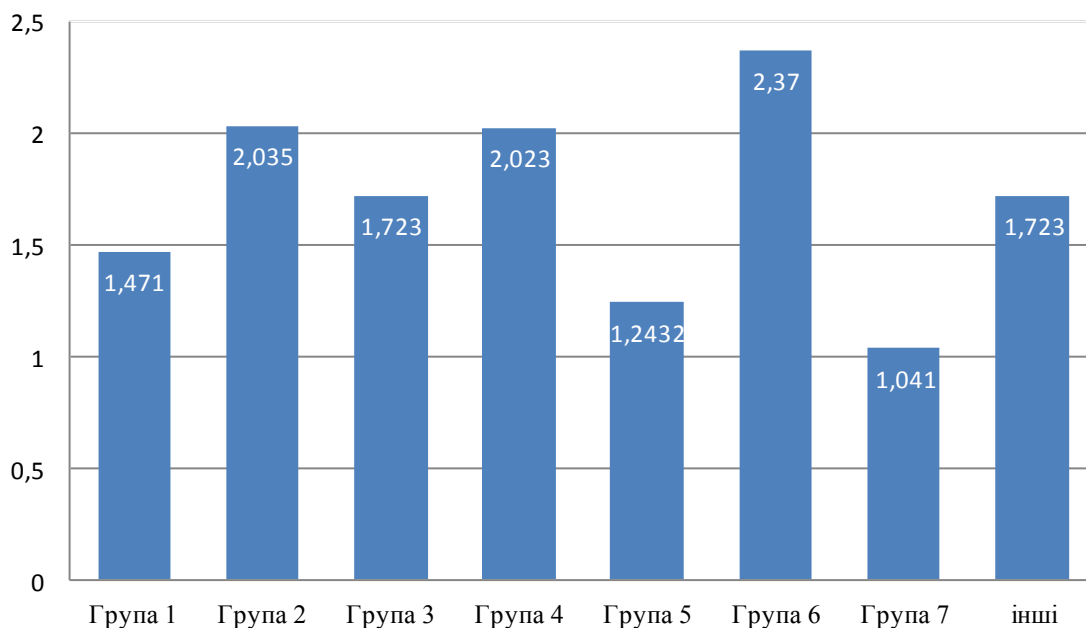


Рисунок 2.6. Середня питома собівартість по групах продукції ТОВ УРСП «Памібро» у першому півріччі 2018 року

У перших двох країнах знаходяться заводи з виробництва крафт-паперу Segezha Packaging і Mondi Group, а Памібро в останні роки заповує крафт-папір в основному у BILLERUD (Швеція) та у невеликій кількості у Horizon (Естонія). У зв'язку з відсутністю власного виробництва крафт-паперу в Україні, всі гравці в сегменті мішків схильні до валютного ризику, тому вони намагаються врахувати зміни валютних курсів встановлюючи ціни навіть на продукцію, що продається на внутрішньому ринку.

Основними постачальниками іншої сировини та запасних частин ТОВ УРСП «Памібро» виступають переважно німецькі компанії, а саме:

- поліетиленової плівки – Gröning (Німеччина);
- крохмального клею – Emsland Group (Німеччина);
- фарб – Grafema (Німеччина);
- клею акванс – ВІЗАВІ (Україна);
- запасних частин – Windmüller & Hölscher (Німеччина).

Компанія буде довготривалі стосунки з основними постачальниками сировини, матеріалів та запчастин: з діючими постачальниками паперу,

крохмального клею, концентратів флексофарб вона працює близько 7 років, з постачальником плівки – 3 років, з Windmüller & Hölscher співпраця відбувається вже майже 10 років.

Таблиця 2.4.

Стислий опис контрактних умов з деякими основними постачальниками

Постачальник	Передоплата (%)	передоплата (мін. строк, днів)	інша оплата (подія)	інша оплата (%)	макс. відстрочка, днів	Остання діюча дата договору
BILLERUD (Швеція)	-	-	відправка інвойсу	100%	60	31.12.2018
Horizon (Естонія)	100%	30	-	-	-	31.12.2018
Gröning (Німеччина)	-	-	відвантаження	100%	-	05.2018
Emsland (Німеччина)	-	-	відвантаження	100%	45	30.12.2018
W&M (Німеччина)	60%	-	відвантаження	40%	30	31.12.2018 + пролонгація
ВІЗАВІ (Україна)	-	-	прийом на склад	100%	45	31.12.2018

Пошук нових постачальників проводиться різними шляхами:

- пошук в мережі Інтернет;
- звертання до конкретних компаній за рекомендацією партнерів;
- звернення самих постачальників до ТОВ УРСП «Памібро» .

Резюме ключових фінансових показників ТОВ УРСП «Памібро» наведено в таблиці (2.5) нижче:

Таблиця 2.5

Основні фінансові показники ТОВ УРСП «Памібро»

тис. грн., якщо не вказане інше	1п2018	2018	1п2017	2017п	2018п	2018п
Чиста виручка від реалізації продукції	68 727	139 281	86 847	174 585	174 373	357 041
ЕВІТДА у % до чистої виручки	19 638 28.6%	41 133 29.5%	31 915 36.7%	55 309 31.7%	48 206 27.6%	104 691 29.3%
Чистий прибуток/ (збиток) у % до чистої виручки	13 326 19.4%	23 243 16.7%	6 223 7.2%	11 663 6.7%	27 756 15.9%	61 100 17.1%
Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець періоду	2 094	2 308	3 630	14 970	17 827	40 292

Кредити на балансів на кінець періоду у % до валюти балансу	58 605	54 552	71 314	67 719	147 819	118 394
	51.4%	56.2%	54.9%	58.2%	65.9%	45.3%
Власний капітал на баланс на кінець періоду у % до валюти балансу	29 325	36 517	39 674	42 322	70 078	131 178
	25.7%	37.6%	30.5%	36.4%	31.2%	50.2%
Співвідношення власного та залученого капіталу: частка власного капіталу частка залученого капіталу	33.4%	40.1%	35.7%	38.5%	32.2%	52.6%
	66.6%	59.9%	64.3%	61.5%	67.8%	
Операційний грошовий потік	14 526	22 503	(7 442)	10 286	(74 243)	162 378
Чистий грошовий потік	735	949	1 322	12 662	2 857	22 465
Грошовий потік: чистий прибуток + амортизація + проценти та комісії			25 204	42 113	91 279	92 281
Коефіцієнт обслуговування боргу			1.29x	1.62x	2.16x	1.94x

В сучасному світі навіть якщо бізнес іде добре, а прибутки ростуть існують фактори ризику які можуть вплинути на подальше майбутнє компанії в тому числі і для ТОВ УРСП «Памібро». Серед найбільших ризиків, що впливають на можливість Компанії досягнути запланованих результатів та її здатність своєчасно та в повному обсязі виконувати свої зобов'язання в рамках даного залучення кредитного фінансування, а також серед методів пом'якшення та нейтралізації таких ризиків можна виділити наступні:

Заборона українського експорту в Росію та російського імпорту з України у зв'язку з російсько-українським конфліктом. Російські компанії відіграють надважливу роль у формуванні клієнтської бази Памібро в останній час, купуючи 54-56% обсягів реалізації мішка в натуральному виразі, тому пряма заборона експорту до Росії та в Росії імпорту з України, як ми вважаємо, на деякий час негативним чином вплине на операції Компанії з її постійними покупцями з Росії. Тим не менш ми вважаємо малоімовірним, що економічні стосунки припиняться повністю. Скоріш за все, Компанії доведеться використовувати контрольовані структури у нейтральних з точки зору

конфлікту юрисдикціях (наприклад, Білорусі) для здійснення торгівельних операцій, що ускладнить процедуру продажу та збільшить її витратність, але надасть змогу все ж таки здійснювати відвантаження продукції російським клієнтам. Але наявність заборони майже унеможливить пошук нових покупців з Росії. Як впливає з викладеного вище в Меморандумі, експортні продажі забезпечують надходження валютної виручки в Компанію, що пом'якшує валютні ризики, пов'язані з існуючою структурою витрат та залученням кредитного фінансування у валюті, тому Памібро завжди здійснюватиме активний пошук альтернативних зарубіжних покупців та працюватиме із внутрішніми покупцями у такий спосіб, щоб їхні відпускні ціни були також прив'язані до курсу євро.

Більш повільне зростання українського ринку у секторах-споживачах, ніж очікується. Після припинення військових дій на Сході України очікується будівельний бум у зв'язку з необхідністю проведення відновлювальних робіт, що підвищить попит на фасований цемент та сухі будівельні суміші, а з боку цих секторів-споживачів – попит на паперові мішки. Крім того, очікується, що поглиблення кооперації з країнами ЄС підсилить харчову спрямованість українського експорту, сприятиме більш глибокій обробці зернових та іншої сировини з метою збільшення доданої вартості українських товарів. Але всі ці процеси можуть відбуватися повільно за відсутності політичної волі/компромісу та дефіциту фінансування, що негативно відобразиться на попиті на паперові мішки з боку секторів-споживачів. В такому випадку Компанія буде більше уваги спрямовувати на зарубіжні ринки, шукаючи споживачів на свій якісний товар. Оскільки ТОВ УРСП«Памібро» не є вертикально-інтегрованим гравцем, його можливості випускати дешевий товар є вкрай обмеженими, тому переорієнтація на випуск більш дешевого мішку з метою отримання більшої кількості замовлень на проблематичному внутрішньому ринку, швидше за все буде програшною стратегією.

Підвищення цін на крафт-папір та обмежена можливість транслювати таке підвищення у ціни на готову продукцію. У зв'язку з введенням

економічних санкцій проти Росії, ймовірним є зростання цін на енергоносії у Європі та підвищення цін на крафт-папір, що є енергоємним виробництвом. Тим не менш, попит на мішки з боку традиційних секторів-споживачів може бути досить млявим, що може призвести до того, що Компанія не зможе втілити таке підвищення витрат у ціні на власну продукцію без втрати частини попиту. В такому випадку необхідними будуть пошук нових клієнтів, скоріш за все у нетрадиційних сьогодні галузях споживчого ринку, та відпрацювання великої кількості дрібних замовлень. Така модель роботи зробить розширення виробничих потужностей, що є метою дійсного бізнес-плану, ще більш актуальним.

Надходження передоплат від покупців у меншому обсязі, ніж раніше. Передоплати від покупців були й залишаються дуже важливим засобом фінансування потреби в оборотному капіталі для ТОВ УРСП «Памібро». Як відомо, наявність передоплати в системі розрахунків вказує на деяке перевищення попиту над пропозицією, коли виробник має більшу впливовість у переговорному процесі (*bargaining power*). Однак деякі компанії вже змінили умови оплати продукції, перейшовши до більш жорсткої системи оплат, що не передбачає здійснення передоплати. Тому Компанія буде використовувати інші компенсаторні засоби фінансування оборотного капіталу: скорочення дебіторської заборгованості, контроль складських запасів, збільшення відстрочки платежу від постачальників, тощо.

2.3. Дослідження особливостей фінансового управління ТОВ УРСП «Памібро»

Оцінка ефективності фінансового управління підприємством залежить від рівня основних його фінансово-економічних показників. В більшості випадків ці показники дають можливість встановити перспективи розширення виробничої діяльності підприємства.

Дослідження всього спектра індикаторів фінансово-економічного стану здійснюється в контексті вичерпного, розширеного і послідовного аналізу ефективності господарської діяльності підприємства.

Дуже часто, інформація отримана в ході проведення дослідження фінансово-економічного стану підприємства є прямим сигналом для вжиття тих чи інших дій з боку керівництва компанії, налагодження співпраці з різного роду інвесторами, кредиторами чи потенційними партнерами при доведенні значущості впровадження окремого роду діяльності.

В якості інструментів для проведення аналізу фінансово-економічного стану підприємства виступають дані і фінансової звітності ТОВ «Памібро» за 2016-2018 роки. У таблиці 2.6. згруповані ключові показники діяльності підприємства, їх значення та динаміка за останні 3 роки.

З представлених даних можна зробити узагальнення про те, що чистий дохід від реалізації та чистий фінансовий результат мають позитивні тенденції до зростання, Найбільш успішним для підприємства став 2017 рік, адже приріст вищезгаданих показників склав 135%. Уповільнення приросту сичтого фінансового результату для підприємства зумовлено зростанням собівартості, таке зростання собівартості, можна пов'язати зі значним зростанням вартості збуту продукції на європейських ринках, що викликано в основному недостатнім об'ємом партій товару. Тенденції зміни показників фінансового результату зображена на рис. 2.7.

Таблиця 2.6.

Аналіз фінансового результату ТОВ УРСП «Памібро»

Показник	Роки			2017/2016		2018/2017	
	2016 тис грн	2017 тис. грн	2018 тис грн	Абс.змі на	Т, %	Абс.змі на	Т, %
Чистий дохід від реалізації продукції	975,78	2291,88	2807,01	1316,	134,9	515,13	22,5
Валовий поибчток	286,88	443,28	465,80	1564	54,5	225,2	5,1
Собівартість реалізованої продукції	688,90	1848,60	234,121	-1159,70	-168,3	-492,61	-26,6
Витрати (інші операційні, інші соовартість)	710,83	1848,60	234,121	-1137,77	-160,1	-492,61	-26,6
Фінансовий результат до оподаткування	111,3	1126	1967	13,0	1,2	84,1	74,7

Податок на прибуток	0	0	-354	0,0	0	-354	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	111,3	1126	1613	13,0	1,2	487,0	43,3

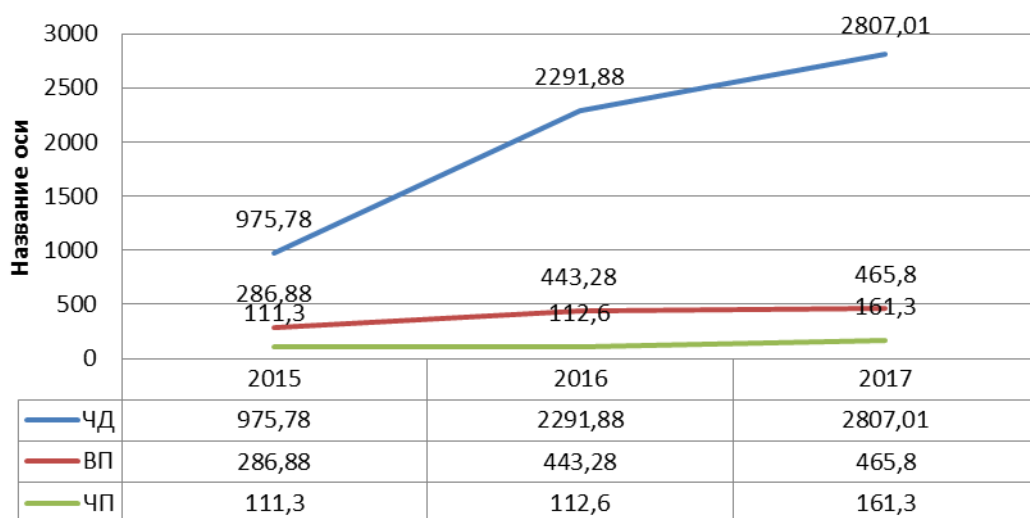


Рисунок 2.7. Динаміка зміни показників фінансового результату ТОВ УРСП «Памібро»

За таких показників можна побачити, що чистий дохід від реалізації та чистий фінансовий результат відзначається зростаючою динамікою, можна відзначити 2017 рік цей рік був успішний для підприємства (темп приросту склав 135%). Також збільшилась собівартість, це негативне явище, це можна пов'язати зі значним зростанням обсягу збуту. Динаміка зміни показників фінансового результату зображена на рисунку 2.7.

За результатами аналізу фінансового стану підприємства і через механізм обчислення головних його фінансово-економічних показників діяльності слід зробити узагальнення про рівень забезпеченості підприємства, а також стан ефективності використання ресурсів. Показники фінансового стану підприємства вказують на його спроможність вчасно справлятися з фінансовими зобов'язаннями і спласувати борги, ефективно здійснювати фінансування операційної діяльності, забезпечувати бізнес-плани і втримувати прибутковість. Отже, щоб більш детально з'ясувати існуючий стан платоспроможності підприємства, слід детально дослідити особливості зміни

економічних показників господарської діяльності ТОВ «Памібро» пропонується подати аналіз фінансово-економічного стану компанії.

Через механізм розрахунку певних коефіцієнтів за 2016-2018 роки можна зробити аналіз майнового стану ТОВ «Памібро», результати таких розрахунків зображені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7.

Оцінка майнового стану ТОВ УРСП «Памібро» за 2016-2018 роки

Показник	Роки			2017/2016		2018/2017	
	2016	2017	2018	Абс. зміна	Т, %	Абс. зміна	Т, %
Фондомісткість	0,195	0,08	0,09	-0,11	-58,67	0,01	15,70
Фондоозброєність	685,37	1756,12	1983,40	1070,75	156,21	227,28	12,94
Коефіцієнт зносу	0,45	0,50	0,33	0,05	11,95	-0,17	-33,49
Рентабельність основних засобів	4,97	5,18	5,23	0,21	4,23	0,050	0,97

Із представлених даних можна встановити, що показники ТОВ УРСП «Памібро» фондомісткості 2018 року в порівнянні з 2016 зменшилась на 58,66%, але у порівнянні з 2017 роком показали приріст на 15,6%. При цьому досліджуване підприємство ефективно використовує основні виробні фонди. Нарощування показників фондоозброєності, свідчить про зростання показників продуктивності праці у ТОВ УРСП «Памібро». Зниження коефіцієнту зносу на 33,48 %, носить позитивний вплив на діяльність підприємства. В результаті таких тенденцій, рентабельність основних засобів повинна відзначатись зростанням, що вказує на належне використання господарських засобів, які відіграють важливу роль у формуванні доходів підприємства.

Що стосується процесу діагностики і надання оцінки фінансового стану підприємства вони є важливими етапами процесу розробки бізнес-планів розширення чи диверсифікації діяльності підприємства. Цей процес складається з наступного роду процедур: дослідження необхідних фінансових

ресурсів для здійснення належної діяльності і своєчасного проведення грошових розрахунків за всіма зобов'язаннями підприємства.

Визначена нами оцінка платоспроможності ТОВ «Памібро», через обчислення коефіцієнтів покриття, швидкої та абсолютної ліквідності і чистого оборотного капіталу. Усі проведені розрахунки подані в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Оцінка платоспроможності ТОВ УРСП «Памібро» за 2016-2018роки

Показник	Роки			2017/2016		2018/2017	
	2016	2017	2018	Абс. зміна	Т, %	Абс. зміна	Т, %
К. Поточної ліквідності	2,04	2.16	1,66	0.12	5.89	-0.50	-23.17
К. Швидкої ліквідності	0,78	1,01	0,58	0,23	29,16	-0,43	-42,20
К. Абсолютної ліквідності	0,03	0.08	0,02	0,04	126,18	-0,06	-75,77
Чистин оборотний капітал	40619	64429	86137	23810	58.62	21708	33,69

Як видно з представлених розрахунків чистий оборотний капітал підприємства характеризується певним зростанням в 2017 році при чому темп приросту складає 58,63%, у 2018 році приріст дещо уповільнився до 33,68%. Такі тенденції свідчать про можливість ТОВ УРСП «Памібро» на належному рівні підтримувати фінансову стійкість підприємства та можливість в сфері розширення діяльності та подальшого розвитку досліджуваного підприємства.

На рисунку 2.8. представлена динаміка коефіцієнтів ліквідності компанії. Показники коефіцієнту покриття (поточної ліквідності) відповідають нормативним значенням (в рамках від 1 до 3). Слід відзначити й те, що для підприємств, які здійснюють свою операційну діяльність у легкій промисловості (для якої характерний короткий операційний цикл) значення від 1,5 до 2 є оптимальним в господарській діяльності.

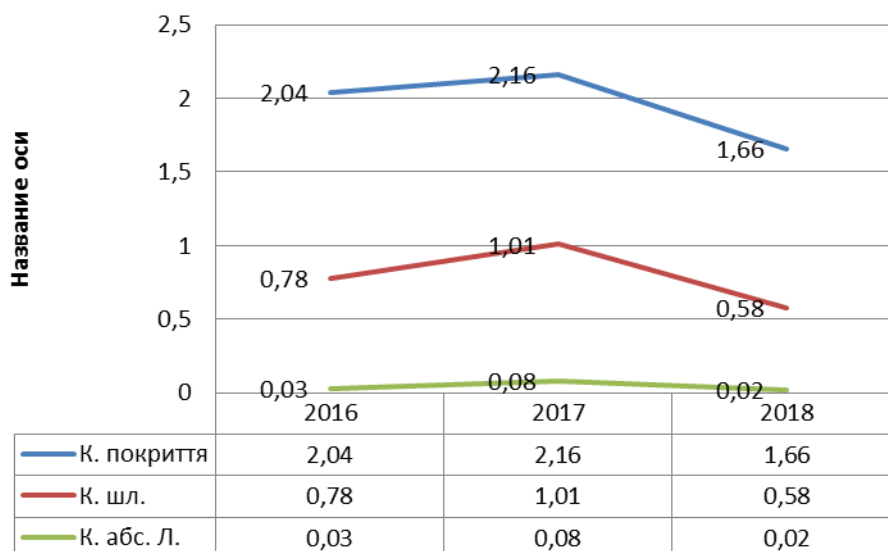


Рисунок 2.8. Динаміка зміни коефіцієнтів ліквідності ТОВ УРСП «Памібро» за 2016-2018 роки

Дещо викликає занепоєння схильність вище розрахованих показників до зниження, хоча вони знаходяться в оптимальних параметрах. Такі тенденції можуть спричинити певні проблеми в сфері співпраці з потенційними кредиторами чи інвесторами.

Коефіцієнт швидкої ліквідності ТОВ УРСП «Памібро» також знаходиться у оптимальних параметрах від 0,5 до 1, однак його динаміка має схильність до зниження. Що стосується коефіцієнтів абсолютної ліквідності ТОВ УРСП «Памібро», то їх нормативне значення від 0,1 до 0,2 нижче норми і також має динамічну схильність до зниження. Такі значення абсолютної ліквідності характеризують господарську діяльність підприємства в такому ракурсі: підприємство не зможе вчасно справлятися із поточною заборгованістю у випадку, якщо в найближчий час настане термін платежів.

За допомогою визначення спектра показників, який утворюють коефіцієнт платоспроможності підприємства, коефіцієнт фінансування, коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами та коефіцієнт маневреності. Розрахунок вищевказаних показників представлено у таблиці 2.9.

Коефіцієнт фінансування діяльності ТОВ УРСП «Памібро» за 2016-2018 роки відзначився рівнем, який вище нормативного значення (від 0,67 до 1,5). Таке значення відповідних показників створено в результаті залучення підприємством позикових коштів для формування додаткових резервів, які в подальшому використовувалися для підвищення ефективності господарської діяльності та розвитку підприємства.

Таблиця 2.9

Оцінка фінансової стійкості ТОВ УРСП «Памібро»

Показник	Роки			2017/2016		2018/2017	
	2016	2017	2018	Абс. зміна	Т,%	Абс. зміна	Т,%
К. Фінансової автономії	0,31	0,24	0,14	-0,07	-22,72	-0,09	-39,53
К. Фінансування	2,23	3,18	5,92	0,95	42,56	2,74	85,90
К. Забезпечення власними оборотними засобами	0,51	0,54	0,40	0,03	5,36	-0,14	-26,08
3.4 К. Маневреності	-0,02	0,04	-0,33	0,06	300	-0,37	-925

На рисунку 2.9 зображено тенденції зміни показників фінансової автономії, маневреності та рівня забезпечення власними оборотними засобами ТОВ УРСП «Памібро» за 2016-2018 роки.

Впродовж досліджуваного періоду значення показника коефіцієнта фінансової автономії відзначилося розміром, що незадовільняв оптимальні межі (від 0,4 до 0,6), що на пряму є свідченням загострення фінансових ризиків підприємства. Графіки, які представлені на рисунку 2.9 ілюструють зменшення цього показника також має схильність до зменшення, а це в свою чергу негативно впливає на діяльність ТОВ УРСП «Памібро». Що стосується рівня забезпечення власними оборотними засобами, то він знаходиться на рівні 0,1 і вище, що забезпечує можливості для підприємства здійснювати активну діяльність навіть без інвестицій та різних зовнішніх джерел фінансування спрямовану на розширення господарської діяльності.

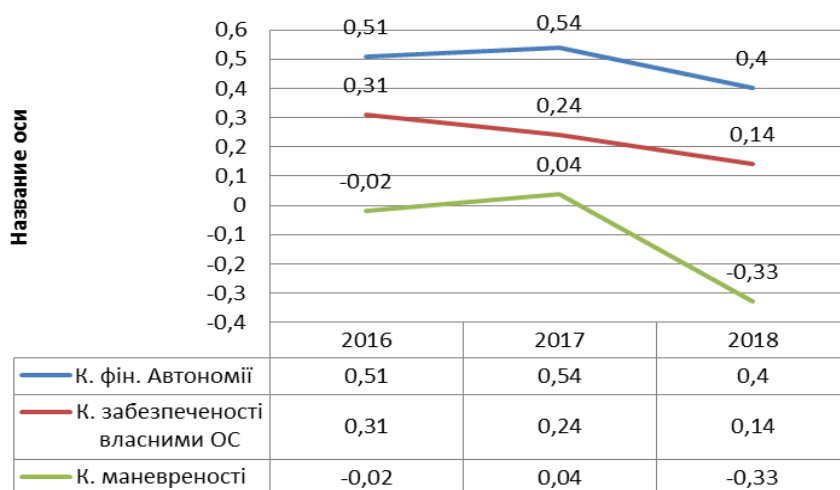


Рисунок 2.9. Тенденції зміни коефіцієнтів фінансової автономії, маневреності та рівня забезпечення власними оборотними засобами ТОВ УРСП «Памібро» в період 2016-2018 років

Ще однією фазою дослідження фінансово-економічного стану підприємства є розрахунок таких коефіцієнтів як оборотність, оборотність кредиторської і дебіторської заборгованостей, сфери погашення кредиторської і дебіторської заборгованостей, коефіцієнта оборотності матеріальних запасів, показника фондівдачі, значення оборотності власного капіталу. За допомогою цих показників реально оцінювати ділову активність ТОВ «Памібро». Результати обчислення цих представників зображені у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10.

Оцінка ділової активності ТОВ УРСП «Памібро»

Показник	Роки			2017/2016		2018/2017	
	2016	2017	2018	Абс. зміна	Т, %	Абс. зміна	Т, %
К. Оборотності активів	0,97	1,68	1,32	0,71	73,20	-0,36	-21,43
К. Оборотності кредитної заборгованості	2,37	4,13	2,61	1,76	74,26	-1,52	-36,80
К. Оборотності дебіторської заборгованості	5,77	7,30	5,55	1,53	26,52	-1,75	-23,97
Строк погашення дебіторської заборгованості	63,26	49,97	65,77	-13,29	-21,01	15,80	31,62
Строк погашення кредиторської заборгованості	154,16	88,34	139,89	-65,82	^2,70	51,55	58,35
К. оборотності матеріальних запасів	1,77	3,26	2,28	1,49	84,18	-0,98	-30,06

Фондовіддача	5,14	12,43	10,75	7,29	141,96	-1,69	-13,57
Оборотності власного капіталу	2,74	6,25	7,38	3,51	128,10	1,13	18,08

Показники коефіцієнта оборотності активів ТОВ «Памібро» відзначився позитивною динамікою в 2016-2017 роках (приріст 73,2%) і не значним зниженням в 2017-2018 роках (зниження 21,43%). Вціло для досліджуваного періоду діяльності підприємства таке коливання доречно назвати позитивним, оскільки рівень зростання втричі перевищив його спад.

Зростання показників оборотності дебіторської заборгованості в 2017 році на 26,52%, свідчить про позитивні результати роботи підприємства в сфері повернення його активів, однак 2018 рік не дав можливості закріпити набутий результат і оборотність дебіторської заборгованості склала рівень 2016 року, продемонструвавши зниження 23,97%.

Що стосується оборотності кредиторської заборгованості підприємства, то її динаміка на ТОВ «Памібро» за 2016-2018 роки відзначилась аналогічним коливанням. При чому такі тенденції залежали від зростання обсягів виробництва підприємства.

Серед усього спектра показників, що демонструють ефективність господарської діяльності будь-якого підприємства є рентабельність. Маючи у свої структурі показники дохідності і показники витрат, рентабельність є дним із ключових індикаторів ефективності системи фінансового управління і результативності прийняття і впровадження тих чи інших управлінських рішень у сфері фінансової, операційної та інвестиційної діяльності підприємства. В рамках визначення всього спектра показників рентабельності та повного дослідження фінансового стану ТОВ «Памібро» доцільно навести розрахунок показників: рентабельності активів, рентабельності ВК, рентабельності продукції. Розрахункові значення вищевказаних показників для ТОВ «Памібро» за 2016-2018 роки представлені у таблиці 2.11.

Показники рентабельності ТОВ УРСП «Памібро» за 2016-2018 роки

Показник, %	Рокн			2017/2016		2018/2017	
	2016	2017	2018	зміна	Т, %	зміна	Т, %
Рентабельності активів	1,10	0,83	0,76	-0,27	-24,55	-0,07	-8,43
Рентабельності власного капіталу	3,08	3,02	4,15	-0,06	-1,95	1,13	37,42
Рентабельності діяльності	1,4	0,49	0,58	-0,65	-56,93	0,08	16,96
Рентабельності продукції	21,27	18,63	14,71	-2,64	-12,41	-3,92	-21,04

Розрахунки представлені в таблиці 2.11 дають можливість побачити поступове зниження рентабельності діяльності підприємства впродовж досліджуваного періоду. Так у 2017 році темп зниження рентабельності склав 12,42%, у 2018 році – 21,05%. Негативні тенденції в рентабельності підприємства в основному спричинені екзогенними факторами: зростання собівартості продукції та зміни контрактних умов щодо пакування і транспортування готової продукції для клієнтів на європейському ринку. Рис. 2.10 відображає тенденції зміни основних показників рентабельності ТОВ «Памібро» за 2016-2018 роки.

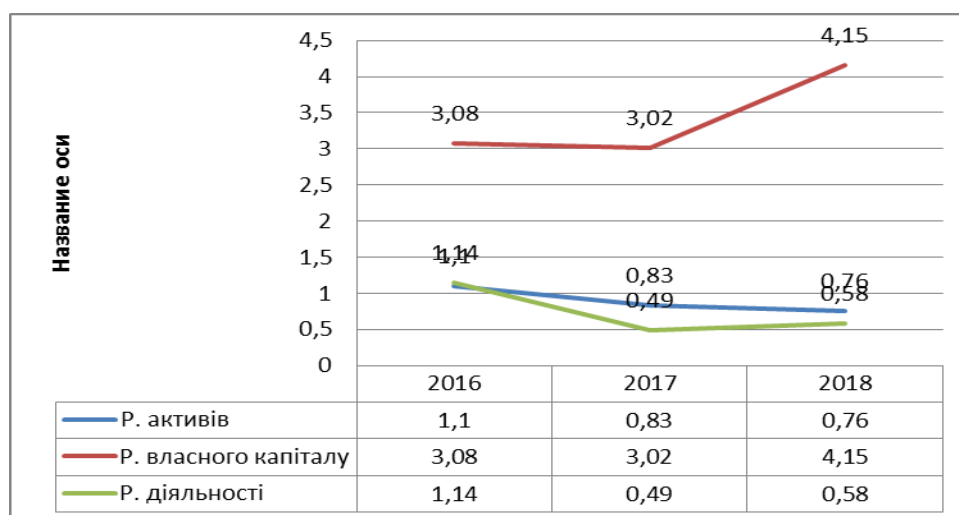


Рисунок 2.10. Динаміка зміни рентабельності ТОВ УРСП «Памібро» у 2016-2018 роках

Динаміка показників рентабельності представлених на рисунку 2.8 свідчить про стрімке зниження різного роду показників рентабельності

діяльності ТОВ «Памібро» 2017 році на 56,94%. Причиною таких негативних тенденцій в показниках прибутковості ТОВ «Памібро» є зниження рівня ефективності операційної діяльності підприємства. Що стосується показників рентабельності у 2018 році то тут спостерігається уповільнення нефективних тенденцій, адже в 2018 році він уже продемонстрував зростання на 16,97% у порівнянні з 2017 році. Що стосується рівня рентабельності активів ТОВ «Памібро» в 2017-2018 роках то він продемонстрував падіння, у 2017 році на 24,56%, і у 2018 році, на 8,42%. Такі зміни є доказом певної неефективності використання активів підприємства в сфері забезпечення його прибутковості.

Що стосується показника рентабельності власного капіталу. То він є головним сигналізатором для власників (акціонерів), щодо рівня ефективності діяльності підприємства. Особливістю даного показника є те, що він виступає мірилом вартості підприємства, оскільки розмір дивідендів напряду залежить від показника рентабельності активів. Дані таблиці 2.11 вказують на позитивну динаміку рентабельності власного капіталу. Зокрема в 2016-2017 року цей показник знизився лише на 1,96%, тоді як в 2017-2018 роках зростання склало 37,43%, що повністю покрило попереднє зниження.

Предсталений аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Памібро» дав можливість визначити проблемні і перспективні сфери фінансово-економічної діяльності досліджуваного підприємства. За результатами дослідження виявлено високу чутливість фінансових показників ТОВ «Памібро» до дії екзогенних факторів, оскільки підприємство діє в умовах жорсткої конкуренції на європейському ринку, а в складі його функціонуючого капіталу є значний внесок інвесторів з РФ, що дещо ускладнює суспільне сприйняття його функціонування і кредитну довіру.

Висновки до розділу 2

1. У зв'язку з динамічним розвитком ринку і збільшенням попиту на паперові мішки у 2006 р. керівництво Компанії прийняло рішення про розширення виробництва і будівництво нового заводу із сучасним

технологічним обладнанням. В результаті у 2008 р. в нових виробничих приміщеннях, спроектованих відповідно до міжнародних вимог та норм, була запущена виробнича лінія німецької компанії Windmöller und Hölscher.

2. Продукція досліджуваного підприємства відповідає екологічним нормам України, світовим вимогам, ДСТУ 2226-88 та ТУ виробника. Крім того, відповідно до укладеного договору з ТОВ «УкрМедСерт» компанією було проведено навчання і впроваджено систему управління якістю. 11 червня 2013 р. вона здобула сертифікат, який підтверджує виконання вимог ISO 9001-2008.

Все це дає можливість залишатися одним з лідерів у виробництві мішка в Україні і потужним гравцем на ринках сусідніх країн. Наразі Компанія експортує продукцію у Росію, Білорусь, Казахстан, тощо.

3. При аналізі основних фінансово-економічних показників роботи, було розраховано, що чистий дохід від реалізації і фінансові результати компанії мають схильність до зростання. При цьому показники ліквідності та частина показників фінансової стійкості і рентабельності стають нижчими в роках, які досліджували.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ПРОЄКТУ РОЗШИРЕННЯ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ УРСП «ПАМІБРО» ТА ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЙОГО ВПРОВАДЖЕННЯ

3.1. Загальна характеристика проєкту розширення виробничої діяльності ТОВ УРСП «Памібро»

Для належного насичення внутрішнього і зовнішнього ринків для діяльності ТОВ «Памібро» доцільним є нарощування масштабів виробництва. Цей процес можна забезпечити шляхом закупівлі та запуску нової лінії з виробництва паперових мішків Windmöller & Hölscher на базі діючого виробництва ТОВ «Памібро». Проєкт дасть можливість збільшити обсяги виробництва і реалізації у два рази. Таким чином, Компанія зможе не тільки задовольнити у повному обсязі попит на традиційних ринках присутності, але й вийти на нові ринки Європи і СНД. На рисунку 3.1 наведено план-графік реалізації проєкту.

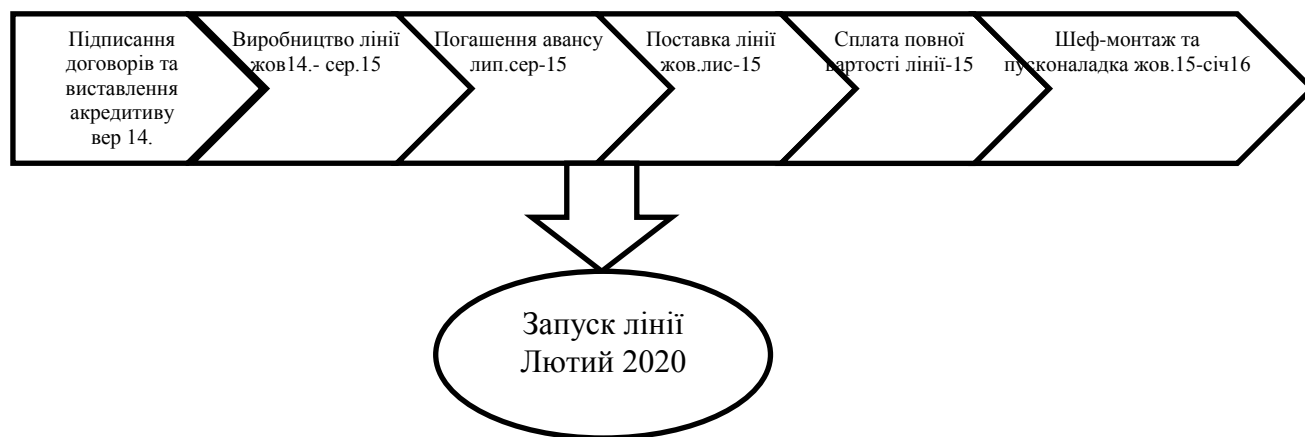


Рисунок 3.1. План-графік реалізації Проєкту

Як бачимо з рисунку 3.1. проєкт поділений на кілька етапів, основні етапи це: підписання договорів між всіма учасниками процесу та виставлення акредитиву, далі відбувається виробництво лінії компанією Windmöller &

Hölscher після чого Памібро повинне сплатити аванс виробнику. Далше проходить поставка лінії з Німеччини до України та безпосереднє її розмитнення, після чого відбувається сплата банком повної вартості виробнику, монтаж і довгоочікуваний запуск лінії.

Технологічний процес виробництва паперових мішків, який буде реалізовано за допомогою інвестиційного проекту, наведений в Додатку Б.

Формування стратегії технічного розвитку має відбуватись на основі загальної стратегії розвитку підприємства і передбачати визначення цілей, яких необхідно досягти у плановому періоді щодо освоєння нових видів техніки, завоювання нових ринків чи збільшення частки на старих; напрямків науково-технічних досліджень і розробок, спрямованих на залучення масштабних інновацій, пов'язаних зі зміною технологій, нової техніки, організаційними змінами тощо.

Процес управління технічним розвитком носить циклічний, ітераційний характер і включає наступні етапи:

1) Внутрішній аналіз підприємства;

2) Системний аналіз перспектив, небезпек і можливостей, які відкриваються перед підприємствами відносно технічних змін; розробка сценаріїв майбутнього, аналіз впливу чинників зовнішнього середовища з врахуванням ймовірності виникнення тих або інших ситуацій від використання певних заходів технічного розвитку [34; 70];

3) Розробка альтернативних стратегій досягнення цілей, вибір типових стратегій, планування необхідних для технічного розвитку ресурсів [76];

4) Розробка стратегічних програм, що реалізують як загальну, так і окремо стратегію технічного розвитку;

5) Проектування системи реалізації і контролю стратегічних планів ГР.

3.2. Організаційне забезпечення формування і реалізації проекту розширення діяльності ТОВ УРСП «Памібро» в контексті використання концепцій технологічного розвитку

Проаналізувавши всі перераховані вище етапи управління ТР, можна зробити висновок, що ці етапи можна згрупувати в три основних: стратегічний інформаційний аналіз технічного розвитку; планування технічного розвитку; формування та реалізація стратегії ТР. Кожному з цих етапів відповідає певний набір методів управління ТР. У додатку В представлено узагальнені етапи і структуровані методи управління технічним розвитком, які дозволяють описати весь процес управління від аналітичного етапу до реалізації стратегії технічного розвитку [10; 43; 49; 52; 56].

Опишемо кожен етап більш докладніше. Стратегічний інформаційний аналіз, джерела виникнення управлінської інформації, необхідної для прийняття стратегічних рішень щодо технічного розвитку і зв'язки між елементами управління технічним розвитком представлено на рис. 3.2.

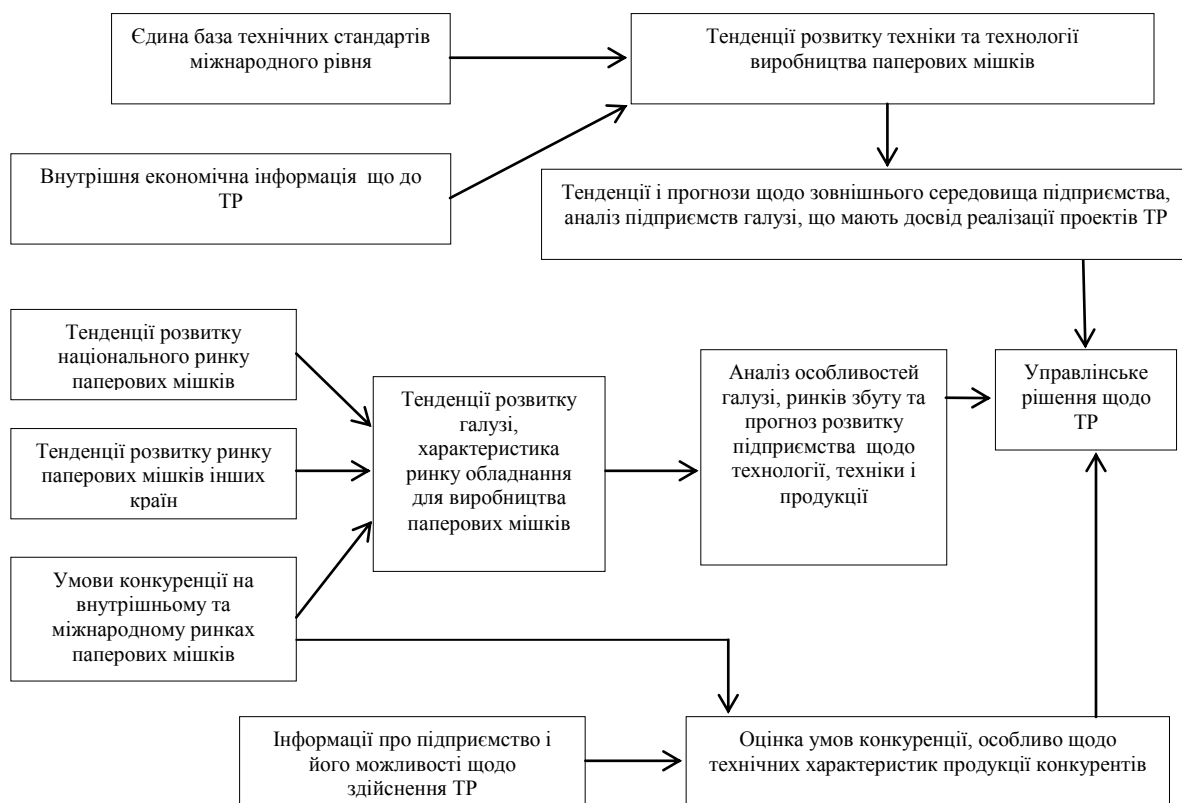


Рисунок 3.2. Джерела інформації стратегічного характеру для прийняття рішення щодо технічного розвитку [40; 73; 74]

За умови, що в основу стратегії ТР покладені такі форми технічного розвитку, як реконструкція чи переозброєння, – збиранням стратегічної інформації щодо технічного розвитку займається відділ стратегічного планування, водночас цей процес координується та контролюється вищим керівництвом. Якщо в основу стратегії ТР покладені менш прогресивні форми ТР, тоді відповідальна особа визначається з вже існуючих структурних підрозділів (наприклад, з технічного відділу). Якщо підприємство формує проект ТР, тоді створюється проектна група, в складі якої є особа, відповідальна за збір інформації.

В додатку В.1 представлено системи пошуку інформації, яка необхідна для прийняття стратегічних управлінських рішень щодо технічного розвитку.

Повністю автоматизувати процес прийняття рішень відносно технічного розвитку, а тим більше стратегічних рішень – неможливо. Тому значна увага має надаватися системам підтримки прийняття рішень щодо технічного розвитку (СППР_{тр}) [2; 30]. Процедура проектування систем підтримки прийняття рішень відносно технічного розвитку має передбачати використання баз даних технічного розвитку (БД_{тр}) – інтегрованого сховища даних, яке використовується багатьма підрозділами одночасно та забезпечує незалежність цих даних від прикладних програм. У випадку прийняття стратегічних управлінських рішень в сфері технічного розвитку, які, як правило, реалізуються в умовах невизначеності, мають бути спроектованими бази стратегічних технічних даних (БСД_т) [3].

БСД_т створюється для того, щоб надавати можливість керівнику підприємства і його структурним підрозділам, які відповідають за розробку стратегічних управлінських рішень в сфері технічного розвитку, безпосередньо та багаторазово в режимі реального часу проглядати різні варіанти розв'язання технічних проблем, а також для відображення відповідності вищезазначених складових БСД_т реальному стану технічної системи [3].

Формуванням БСД_т, як і у випадку зі збором інформації, займається відділ стратегічного планування, якщо в основу стратегії покладено

прогресивні форми ТР, або відповідальна особа з вже існуючих структурних підрозділів. У разі формування проекту ТР – член проектної групи.

Звичайно, проектування БСД_т даних має починатися з аналізу предметної(технічної) сфери та визначення вимог користувачів до неї на всіх рівнях управління підприємством. З метою збирання і систематизації технічної інформації у підрозділах стратегічного планування великих за розміром підприємств галузі доцільно ввести в штатний розклад нову посаду менеджера з технічної інформації, який відповідає за впровадження інформаційних технологій обліку і аналізу технічних даних для полегшення управління технічним розвитком.

Сучасна реальна ситуація є такою, що вища ланка управління досліджуваних підприємств через недовіру чи невміння організувати роботу часто дублює збирання технічної інформації нижчої ланки. В результаті у вищій ланки збирається надлишкова інформація, яка приносить не користь, а навпаки, в разі застосування підприємствами БСД_т – «засмічуватиме» цю базу. Щоб уникнути такої ситуації маршрути передачі технічної інформації на підприємствах мають бути чітко регламентовані, а процедури її опрацювання – формалізовані.

У межах дослідження було запропоновано використання інформаційної системи підтримки бази стратегічних даних про технічний рівень підприємств-виробників паперових мішків; приклад її використання представлено в додатку В.2.

Другий етап передбачає формування стратегії технічного розвитку на основі складання і уточнення цілей і планів технічного розвитку [19].

В якості стратегічної цілі ТР рекомендується використовувати рентабельність виробництва підприємства або частку експорту в загальній кількості продукції. При цьому, середньострокові цілі ТР направлені на забезпечення стійкості і динамічного розвитку підприємства в відповідності з прийнятою стратегією ТР, а оперативне управління ТР – на забезпечення необхідного рівня рентабельності бізнесу і його ліквідності. Кількісна оцінка

відповідних показників і критеріїв має розроблятися в процесі моделювання сценаріїв технічного розвитку підприємства [9; 44].

На основі вищевказаного, можна зробити висновок, що при опрацюванні системи стратегічних планів ТР керівництво підприємства здійснює певні функції, представлені в табл.3.1.

Для ефективного функціонування системи управління ТР на стратегічних засадах важливо сформувати і задокументувати цілісну систему цілей і стратегій їх досягнення. У ній в зрозумілій для виконавців формі формулюються очікування і цілі ТР підприємства, що визначаються власниками, деталізовані цілі функціональних служб і оперативні цілі. Інакше кажучи, цілі ТР мають бути розроблені як для всього підприємства, так і для окремих підрозділів [59; 68].

Таблиця 3.1

Перелік функцій і відповідальних осіб при опрацюванні системи стратегічних планів ТР

Функція	Відповідальна особа
Аналіз існуючих і розробка нових напрямків ТР підприємства. Визначення можливостей ТР для кожного напрямку діяльності і оцінювання їх перспективності	Заступник директора з технічних питань, головний інженер, головний технолог
Реорганізація підприємства, яка повинна забезпечити відповідність завдань ТР – планам розвитку підприємства, а стратегії ТР – загальній стратегії підприємства; зміна оргструктури в разі необхідності кількості ресурсів	Директор підприємства, заступники директора та керівники відповідних підрозділів
Планування необхідної підприємства для здійснення технічних змін в умовах, насамперед, обмеженості фінансових ресурсів і високих комерційних ризиків	Начальник технічного відділу(технічний директор), заступник директора з технічних питань, начальник фінансового відділу, начальник планово-економічного відділу
Розробка завдань ТР для різних рівнів управління підприємства і здійснення делегування повноважень на ті рівні, на яких дійсно повинні прийматися рішення	Начальник технічного відділу (технічний директор); головний інженер; головний конструктор та керівники відповідних підрозділів
Управління ТР підприємства за принципом комплексності, що дозволить оцінити вклад кожного підрозділу і посадових осіб в успішність технічного розвитку	Директор підприємства, заступник директора підприємства з технічних питань
Оцінка ефективності стратегії технічного розвитку з використанням моделей динамічного програмування і кореляційно-регресійного аналізу [47]	Директор підприємства, керівник технічного відділу, керівник планово-економічного відділу

При цьому цілі ТР підприємства в розрізі кожного підпроцесу ефективно виражати через систему оціночних індикаторів, виражених кількісно. Систему

мотивації працівників в даному випадку необхідно пов'язати з даною системою індикаторів. У запропонованій системі виконання кожного підпроцесу ТР оцінюється певною підсистемою індикаторів. Зрештою максимально досягнутий рівень значення індикаторів визначить міру відповідності функціонування підприємства заданій стратегії ТР і загальній стратегії підприємства.

Для формування стратегії технічного розвитку виробників паперових мішків України доцільно використовувати програмно-цільовий підхід (ПЦП), оскільки, в попередніх розділах визначено, що підприємства мають програми розвитку(окремі підприємства – програми технічного розвитку) для досягнення конкретних цілей технічного розвитку.

Таким чином буде досягнуто принцип комплексності стратегії ТР і загальної стратегії підприємства. Представимо даний підхід наступним чином. Спочатку здійснюється структуризація проблеми формування стратегії ТР підприємств і розробляється «дерево цілей». Для управлінських завдань необхідне кількісне формування цілей ТР з визначенням строків їх досягнення. Стратегія технічного розвитку підприємств, що виробляють паперові мішки, на наш погляд виглядає таким чином: 1) збільшення долі експорту продукції; 2) ціль першого рівня – здійснення організаційних змін, що необхідні при переході на вищий технічний рівень; 3) ціль другого рівня – освоєння нових джерел фінансування проектів ТР, підписання контрактів з новими зарубіжними партнерами, модернізація устаткування, створення нових структурних підрозділів(в тому числі підрозділ з НДДКР). Дерево цілей, представлене в додатку Г, може бути основою для побудови ієрархії цілей ТР для кожного окремо взятого досліджуваного підприємства (або групи підприємств) з врахуванням їх специфіки [46].

Подальша диференціація цілей ТР і розрахунок їх оціночних показників доцільно здійснювати за наступною методикою. Спочатку вибираються критерії, з позицій яких здійснюватиметься порівняння цілей і вибір компонентів стратегії ТР. Для оцінки значущості критеріїв пропонується

використання методу головних компонент для визначення зв'язку між критеріями. Після цього, в залежності від коефіцієнтів кореляції визначаються найбільш зв'язані між собою критерії в декількох статистичних спостереженнях(в нашому випадку – 6 років). На їх основі будується матриця вибору форми ТР в залежності від кількісного виміру певних критеріїв, яку підприємство може обрати з огляду на його технічний рівень і враховувати її при формуванні стратегії ТР. В якості критеріїв пропонується взяти показники технічного рівня підприємства, оскільки вони обґрунтовані в різних підходах дослідників.

Під час розробки стратегії технічного розвитку найбільшу увагу слід приділяти відповідності вимог обраної стратегії і виробничих, організаційних і фінансових можливостей конкретного підприємства [4]. Завершальним етапом програмно-цільового підходу має бути формування програм ТР на основі дерева цілей. Вищий рівень стратегії ТР може бути сформований такими програмами, як «формування інвестиційної стратегії фінансування виробничої діяльності(або НДДКР)», «стимулювання технічних ноу-хау», «вдосконалення виробництва і управління технічними змінами». На наступних рівнях стратегії ТР ці програми можуть бути деталізовані, наприклад, у формі таких підпрограм, як «залучення іноземних інвестицій», «розвиток системи підвищення кваліфікації кадрів», «модернізація і розширення виробництва». Механізми програмно-цільового підходу сприятимуть інтеграції і координації всіх рівнів, гілок і органів управління підприємства, їх ресурсів, створюють умови для здобуття кількісно вимірюваних результатів управління ТР, в цілому сприяють підвищенню ефективності управління діяльністю підприємства.

Етапи розробки стратегії технічного розвитку підприємства представлено на рис. 3.3.

Під час розробки альтернативних варіантів технічного розвитку здійснюється «пошук альтернатив рішення щодо поставлених стратегічних технічних цілей; їх оцінка з позицій зовнішніх можливостей і загроз, а також

реального внутрішнього потенціалу; вибір найбільш прийнятних з них» [5; 36; 29; 38].

На першому етапі розробки необхідно визначити технічний рівень підприємства, тобто визначити і інтерпретувати показники. На основі даних показників визначатимуться пріоритети підприємств щодо ТР.

Визначивши пріоритетні технічні складові підприємства, слід приступити безпосередньо до інтеграції програм технічного і технологічного розвитку [25]. Необхідність цього викликана тим, що програми технічного розвитку враховують технології і технічний рівень підприємства і навпаки. Тому, на думку автора, доцільно інтегрувати дані програми задля запобігання невизначеностей і ускладнень в процесі розробки стратегії технічного розвитку підприємства.

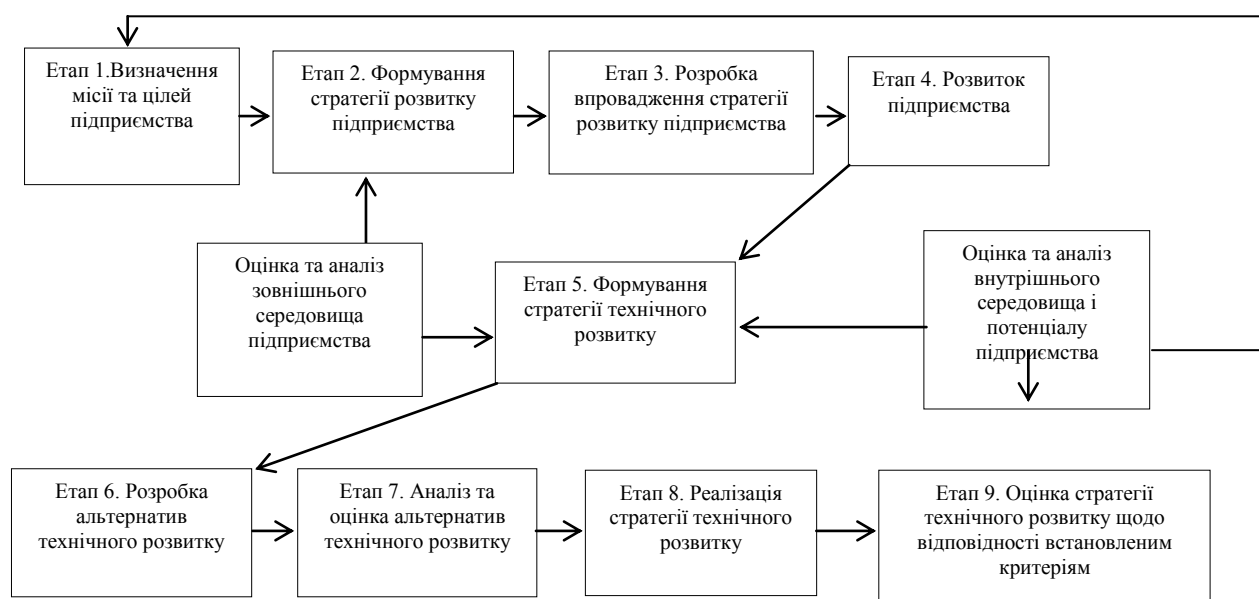


Рисунок 3.3. Етапи розробки стратегії технічного розвитку підприємства

На другому етапі підприємство визначає цілі технічного розвитку, які формуються виходячи із загальних цілей підприємства. В зв'язку з цим важливою є оцінка технічного потенціалу, тобто визначення можливостей для технічного розвитку і впровадження нових технологій. Дуже важливо при цьому враховувати не лише технічний потенціал, але і те, чи зможе підприємство забезпечити процес ТР фінансовими ресурсами, і якщо ні, то цілі

технічного розвитку можуть бути переглянуті відносно їх досягнення за рахунок інвестиційних засобів [39].

Наступним етапом розробки стратегії ТР є планування дій щодо адаптації стратегії ТР на підприємстві та її коригування [42; 45; 55; 58].

Схему розробки стратегії ТР досліджуваних підприємств представлено на рис. 3.4, її формування повинно спиратися на наступні принципи:

- Відбиття стратегії технічного розвитку в управлінській філософії підприємства і загальній стратегії підприємства;
- Орієнтація технічних змін на запити споживачів;
- Врахування впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, що впливають на його технічний розвиток;
- Відповідність стратегії середовищу оточення і досягнення конкурентних техніко-технологічних переваг ;
- Орієнтація на людський потенціал як основу розвитку підприємства [53;65; 77].

Етапи, фактори і методи формування стратегії технічного розвитку на основі сценаріїв представлено в додатку Д.1 [20].

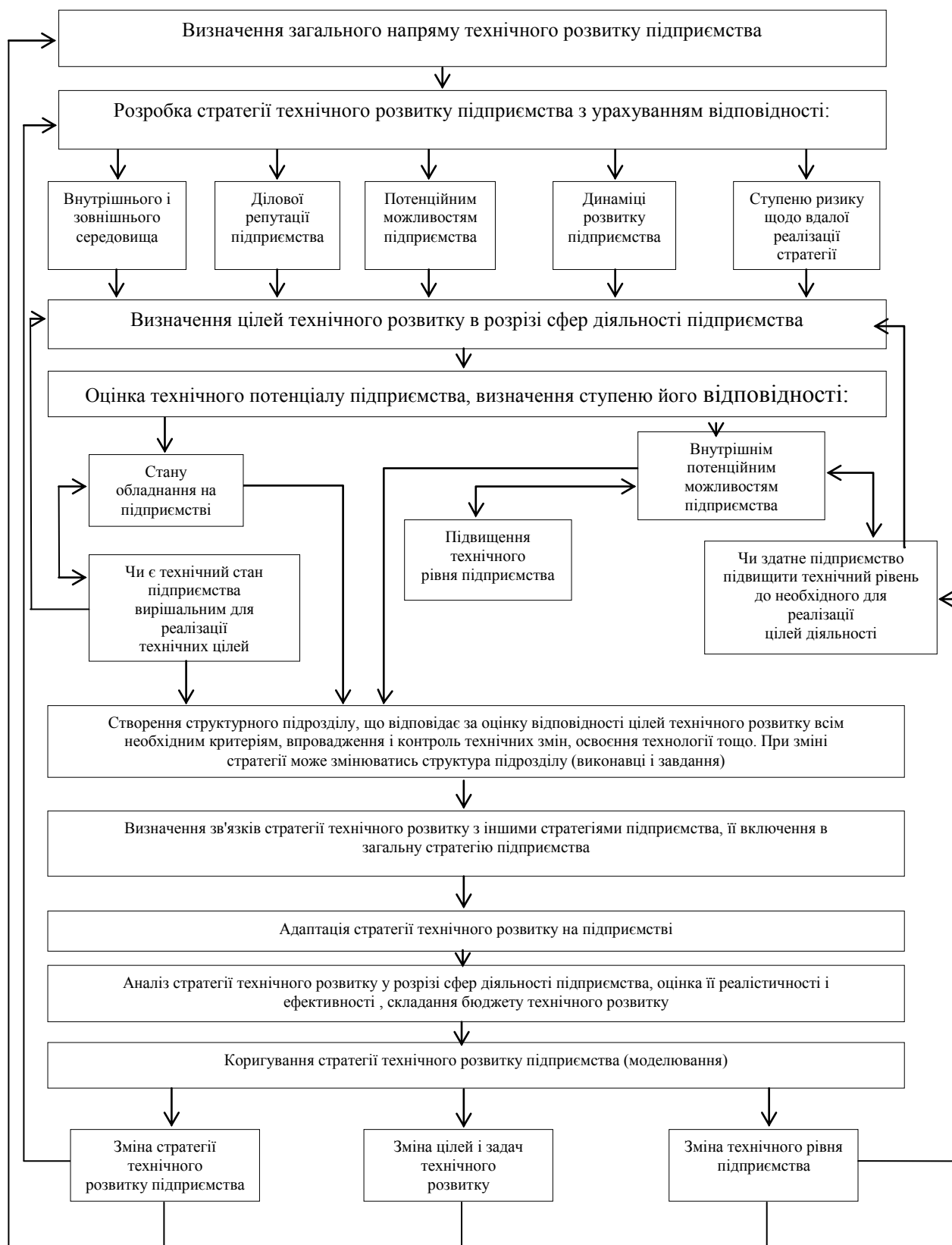


Рисунок 3.4. Схема розробки стратегії технічного розвитку підприємства [19; 35]

Загальні положення, які пропонується використовувати при розробці сценаріїв ТР та методику складання сценаріїв технічного розвитку підприємства представлено в додатку Д.2. В сценарії слід включати прогнозні показники.

При формування стратегії технічного розвитку можуть бути використані різні математичні моделі. Процес розробки економікоматематичної моделі обґрунтування вибору стратегії ТР підприємства представлено на рис. 3.5.

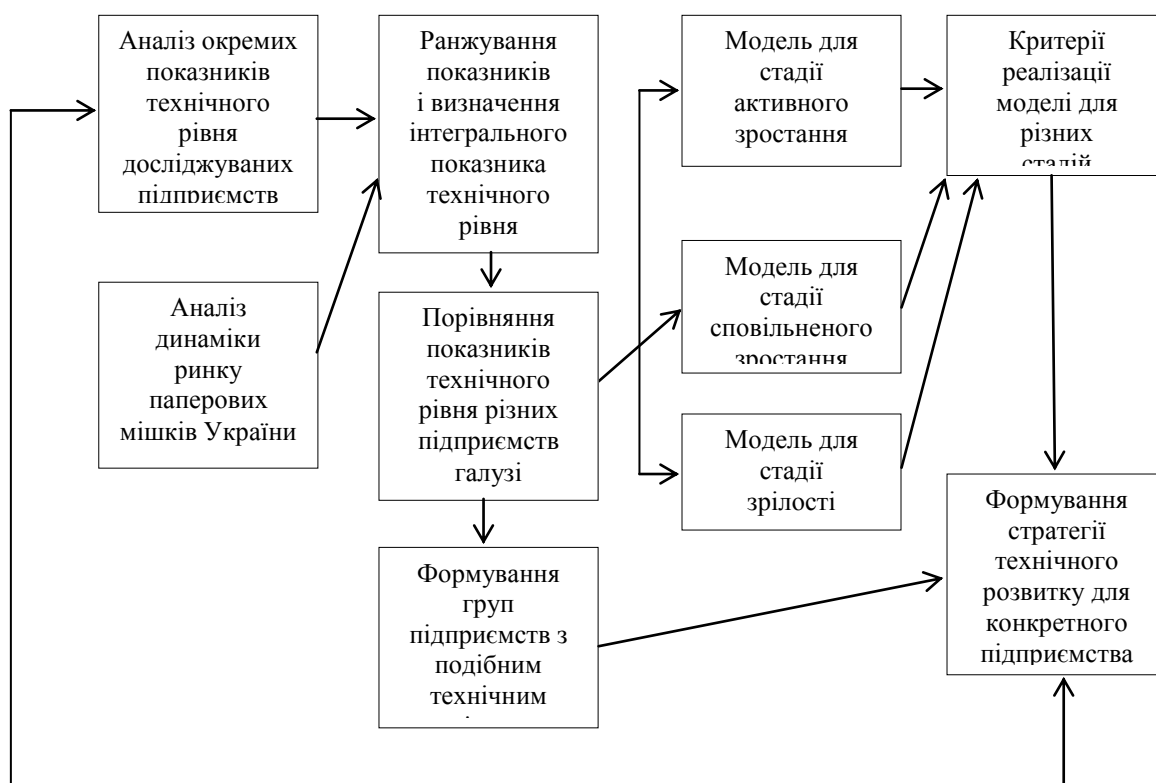


Рисунок 3.5. Процес розробки економіко-математичної моделі обґрунтування вибору стратегії ТР підприємства [28; 41]

Механізм реалізації стратегії ТР підприємства, який запропоновано нами, представлено на рис. 3.6.

Варто відзначити, що організаційний механізм реалізації стратегії технічного розвитку є одним з ключових елементів управління технічним розвитком підприємства; це комплекс методів, які дозволяють підприємству досягти стратегічних цілей технічного розвитку [63].

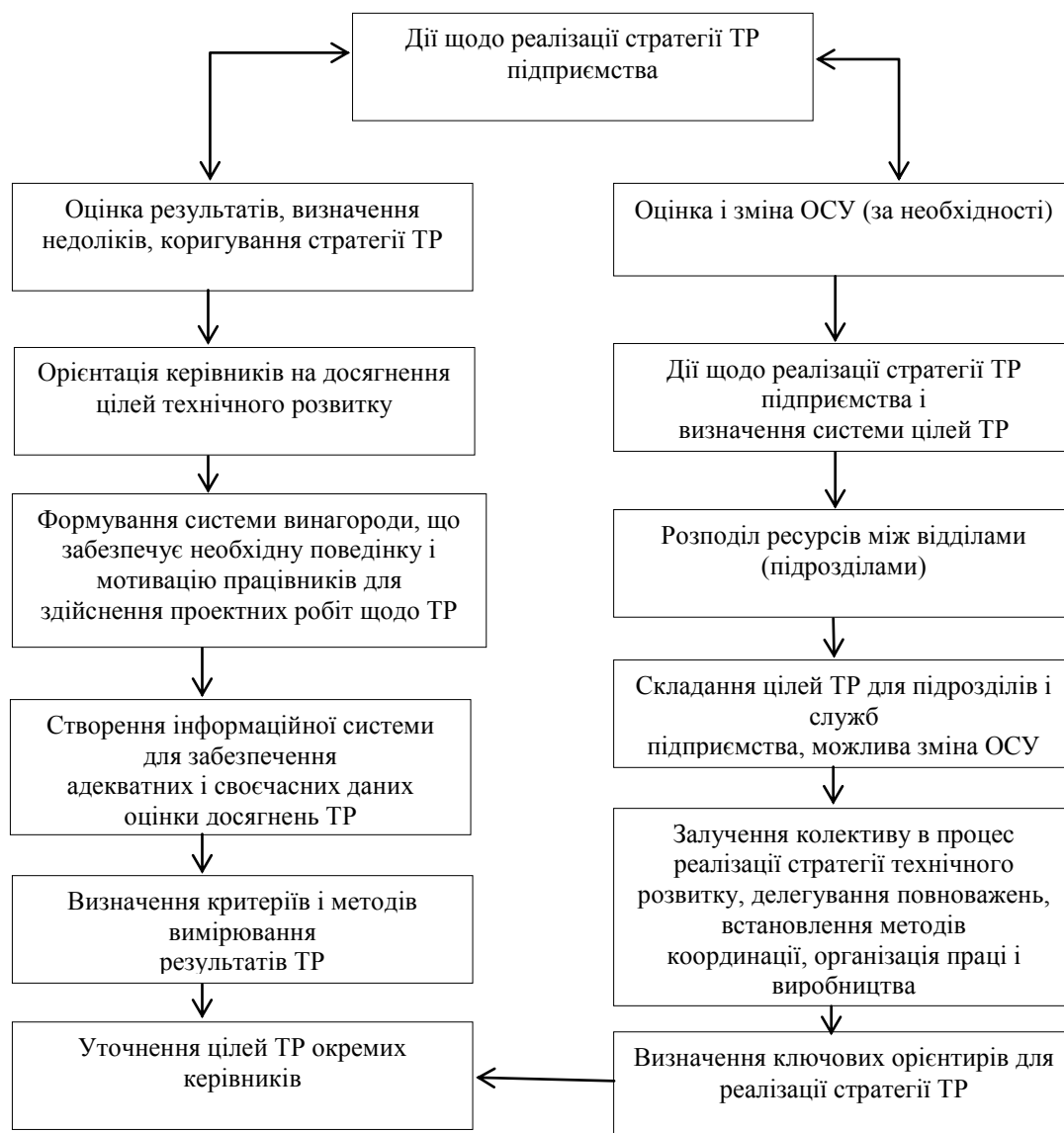


Рисунок 3.6. Механізм реалізації стратегії технічного розвитку підприємства
[1; 7; 19; 57]

На основі вищезазначеного, можна зробити висновок, що успішна реалізація стратегії технічного розвитку багато в чому залежить від організаційного механізму, складові якого представлено на рис. 3.7.

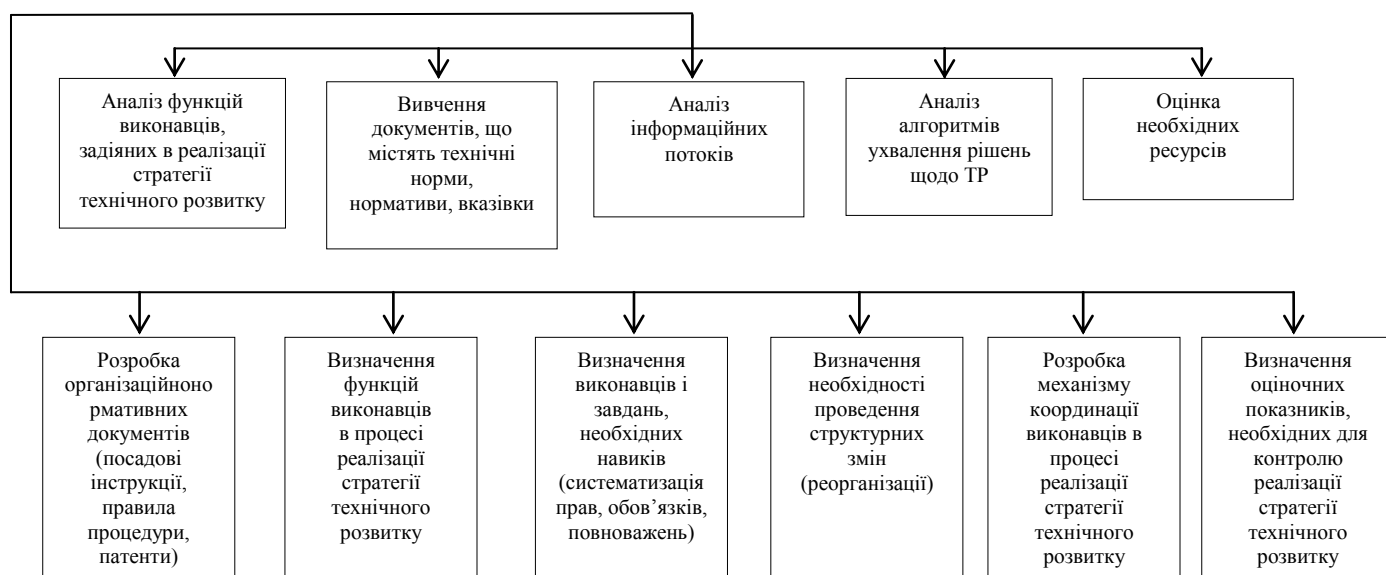


Рисунок 3.7. Складові формування організаційного механізму управління реалізацією стратегії технічного розвитку [1; 7; 19; 57; 61]

На основі рис. 3.7 нами розроблено алгоритм реалізації стратегії технічного розвитку підприємства.

При побудові даного алгоритму враховані наступні елементи: ресурси підприємства (персонал, матеріальні, фінансові ресурси, інформація, час), відповідальність осіб, їх права і обов'язки, координація, контроль стратегічних змін, аналіз і коригування відхилень (зовнішнє і внутрішнє середовище, законодавство, нормативи), визначення наслідків стратегії ТР, зміни в організаційній і виробничій структурі підприємства, безпосередні дії щодо реалізації стратегії ТР, коригування або відмова від стратегії в разі низької результативності, визначення ризиків реалізації стратегії, взаємоузгодження стратегії ТР і загальної стратегії підприємства [19].

Алгоритм реалізації стратегії технічного розвитку підприємства представлено в додатку Е.

Дуже часто зміна стану технічної системи підприємства в ході реалізації стратегії технічного розвитку вимагає внесення змін до організаційної структури управління (далі ОСУ).

Дана ОСУ передбачає створення на підприємствах стратегічних господарських підрозділів (СГП). Це пов'язано з тим, що значна кількість машинобудівних підприємств є горизонтально диверсифікованими, а наявні ОСУ не відображують необхідних зв'язків підпорядкування між підрозділами під час здійснення технічних змін на підприємстві [6; 17; 54].

В таблиці 3.2 представлено функціональні підсистеми підприємства і функції СГП в ході реалізації технічних змін на підприємстві.

В якості обґрунтування виділення СГП було використано економіко-математичну модель оптимального розподілу інвестиційних ресурсів між СГП підприємства [23].

Таблиця 3.2

Перелік функцій СГП відносно функціональних підсистем підприємства [15; 17; 68; 22; 54; 67]

Функціональні підсистеми	На рівні центру	На рівні СГП
Інновації	Дослідження і розробки нової продукції, технологій, інжинірингові послуги	Участь в розробці нової продукції, технологій, підготовка виробництва, модифікація продукції, що випускається
Загальне адміністрування	Розробка і реалізація корпоративної стратегії	Розробка і реалізація стратегії ТР; планування ТР на рівні підрозділу за єдиною методикою; контроль і управління проектами ТР
Фінанси	Єдина методика бюджетування, перерозподіл фінансових потоків, пошук джерел фінансування, складання консолідованої звітності тощо	Фінансове планування ТР по затвердженій методиці
Маркетинг	Конкурентні переваги і ринкові позиції, пропаганда, іміджева реклама, зовнішні і внутрішні комунікації	Просування продукції на ринок, дослідження ринку, пропозиції щодо товарної політики продукції з новими технічними характеристиками
Збут	Послуги зі збуту (транспортні, юридичні, фінансові)	Організація збуту нової продукції
Персонал	Основні умови і система винагородження, навчання, єдина тарифна політика	Стимулювання, переміщення персоналу в ході виконання проектів ТР

Заключною фазою процесу формування і реалізації стратегії технічного розвитку, на думку автора, є контроль результатів реалізації стратегії в формі стратегічного контролінгу.

До основних функцій стратегічного контролінгу в сфері технічного розвитку відносяться [48; 66]:

1. Контроль реалізації стратегії технічного розвитку підприємства;
2. Становлення і розвиток інформаційного забезпечення управління ТР;
3. Моніторинг стратегічних показників ТР (тих, які мають найбільші коефіцієнти кореляції за досліджуваний часовий лаг), у тому числі окремо в зовнішньому і внутрішньому середовищі;
4. Первинний поелементний і інтегральний стратегічний аналіз процесів технічного розвитку;
5. Первинна фіксація критичної стратегічної позиції підприємства в контексті технічного розвитку (зовнішньої і внутрішньої);
6. Участь підрозділів (окремих працівників), що займаються стратегічним контролінгом, в постановці цілей ТР підприємства;
7. Участь підрозділів (окремих працівників), що займаються стратегічним контролінгом, в стратегічному аналізі технічного розвитку;
8. Координація всіх етапів управління ТР, як процесу.

Функції стратегічного контролінгу можуть бути розподілені в організаційній і процесній структурах підприємства. В нашому випадку можна використати ряд типових моделей практичного розподілу основних функцій стратегічного контролінгу за різними, за критеріями управління технічним розвитком, організаційними структурами: наявність/відсутність окремого підрозділу технічного розвитку; наявність/відсутність посад на підприємстві, які б функціонально займалися питаннями технічного розвитку тощо [48; 66].

Запропоновану нами схему контролінгу стратегії технічного розвитку досліджуваних підприємств представлено на рис. 3.8.

В схемі, представлений на рис. 3.8, окрім аналізу цілей і стратегії технічного розвитку враховано пошук факторів, що перешкоджають технічному розвитку, моніторинг досягнення цілей технічного розвитку, планування змін технічного рівня підприємства.

Необхідною умовою успішної реалізації стратегії технічного розвитку є побудова механізмів адаптації стратегії на підприємстві.

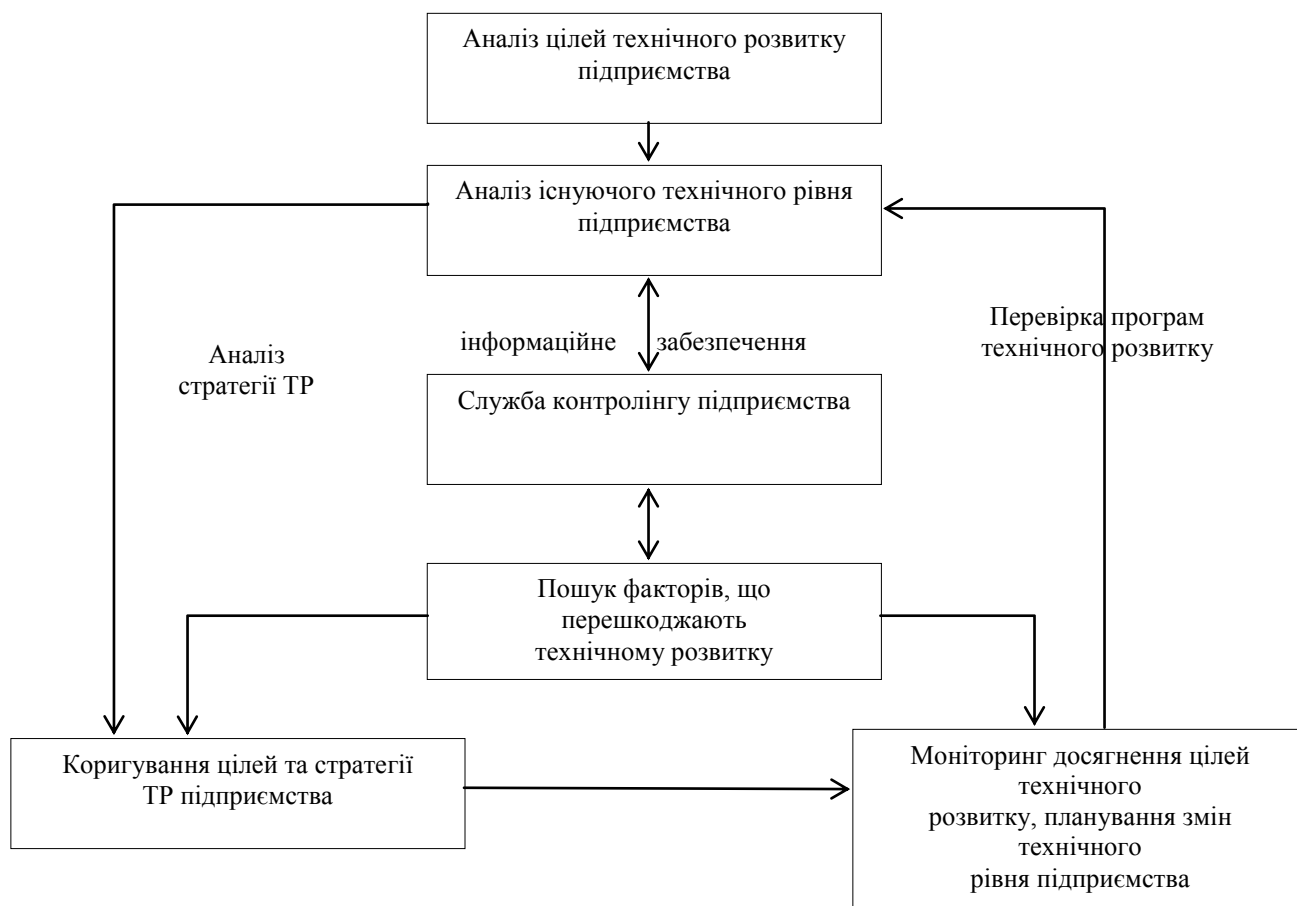


Рисунок 3.8. Схема контролінгу стратегії технічного розвитку підприємства [19; 48; 66; 73]

Під механізмами адаптації стратегії технічного розвитку підприємства розуміємо наступні механізми:

1. Механізм пасивної адаптації до зовнішнього середовища, що забезпечує функціонування системи в стабільному, нескладному і досить певному середовищі.

2. Механізм активної адаптації до зовнішнього середовища направлений на активне використання можливостей ТР, направлених, зокрема, на пошук найбільш сприятливих умов переходу в нові «ніші» за допомогою заходів ТР.

3. Механізм, направлений на «формування зовнішнього середовища, який використовується для формування найбільш сприятливих умов для функціонування підприємства» [42; 45].

Підсумовуючи вищесказане, пропонуємо наступну систему

механізмів адаптації управління ТР підприємства (рис. 3.9).

Основною функцією механізмів реалізації комплексної стратегії розвитку підприємства є реалізація, в ході використання механізмів адаптації, обраної стратегії технічного розвитку (рис. 3.10).



Рисунок 3.10. Механізми адаптації управління технічним розвитком підприємства [16; 42; 45; 55; 58]

Кожен з механізмів реалізації стратегій розвитку впроваджується по-різному.

Економічні механізми використовуються тоді, коли продукція підприємства добре відома покупцям, має попит, а головним завданням менеджменту стає розширення частки ринку, зниження собівартості і підвищення рентабельності виробництва.

«Економічні механізми реалізуються через ринкові механізми цін, які визначаються динамікою попиту і пропозиції нової продукції, відтворення

основних засобів і прискорену амортизацію, оплату праці, ринок акцій і інвестиційну політику, лізинг, структуру власності, елементи державного регулювання цін і податків» [14].



Рисунок 3.11. Складові механізми реалізації стратегії ТР підприємства [1; 19; 33]

До інструментів організаційних механізмів належать реструктуризація і реорганізація підприємства, позиціонування ринків і споживачів, стратегічна орієнтація управління і планування ТР, оперативне регулювання виробничої діяльності, сертифікація і ліцензування, розробка і впровадження інформаційних технологій, впровадження маркетингової складової (маркетингової політики) [21; 26].

На нашу думку, для ефективного досягнення цілей ТР підприємства в механізмі управління ТР має бути присутньою мотиваційна складова.

Інтеграція механізмів управління передбачає те, що всі механізми розробки і реалізації стратегії ТР та інших видів розвитку взаємопов'язані між собою і можуть

існувати лише в єдності стратегічного, тактичного і оперативного рівнів управління (рис. 3.12).

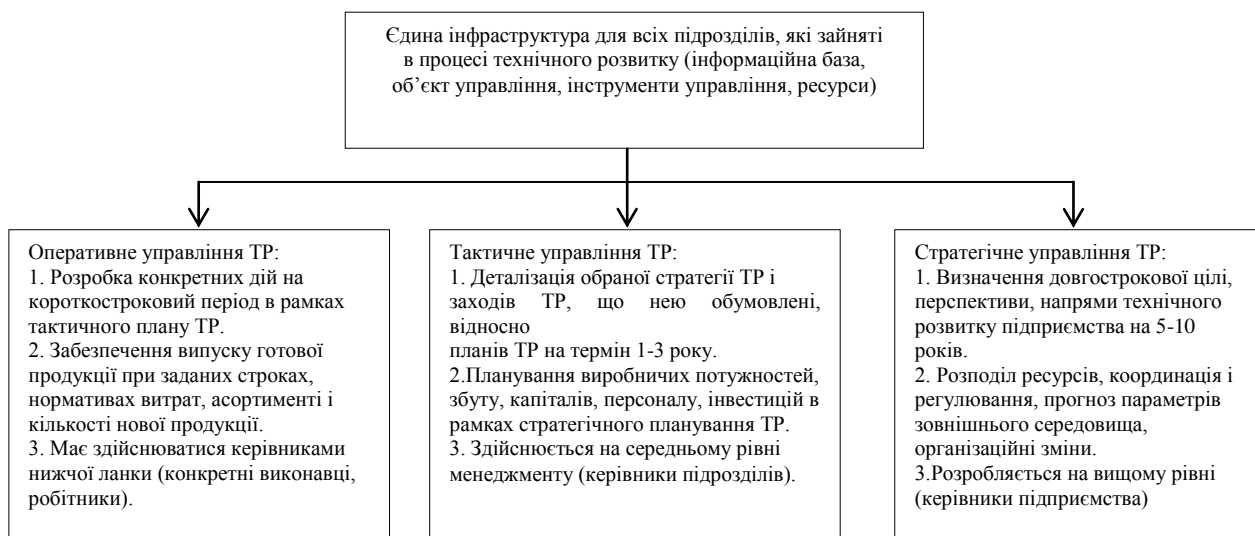


Рисунок 3.12. Оперативний, тактичний і стратегічний рівні управління ТР підприємства [5]

Запропонована система механізмів управління ТР дає змогу знизити інформаційну невизначеність, що є вкрай необхідним на різних вище обумовлених етапах. У цьому можемо побачити ключовий взаємозв'язок управління ТР на стратегічних засадах з управлінням на тактичному і оперативному рівнях [5; 19].

Враховавши адаптаційні механізми підприємства до зовнішнього середовища і механізми реалізації стратегії технічного розвитку, можна запропонувати наступний алгоритм управління ТР, який представлено на рисунку 3.13.

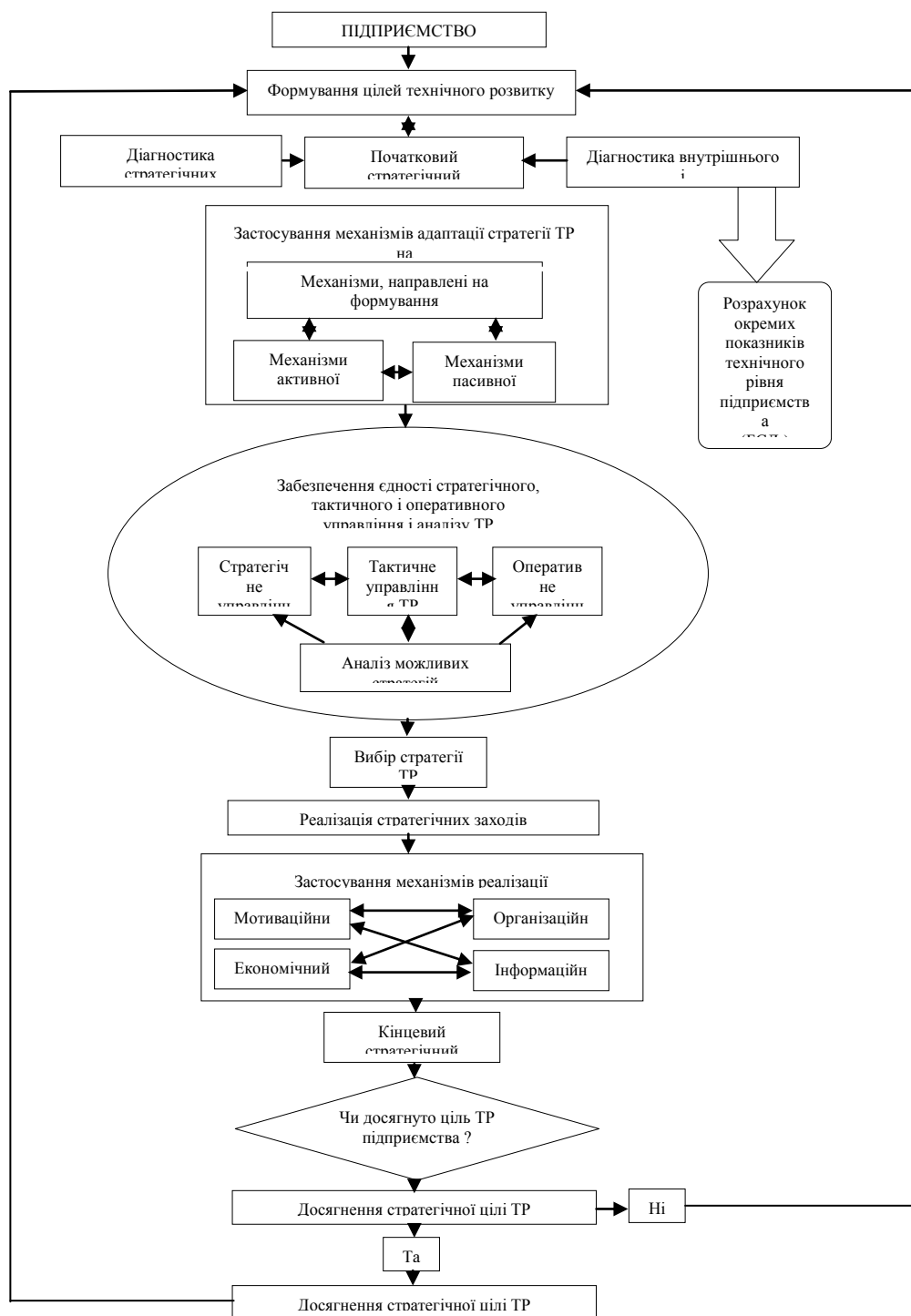


Рисунок 3.13. Алгоритм управління технічним розвитком підприємства

Даний алгоритм включає стратегічну складову управління ТР, а також механізми реалізації стратегії технічного розвитку підприємства.

Висновки до розділу 3

1. Для належного насичення внутрішнього і зовнішнього ринків для діяльності ТОВ УРСП «Памібро» доцільним є нарощування масштабів виробництва. Цей процес можна забезпечити шляхом закупівлі та запуску нової лінії з виробництва паперових мішків Windmöller & Hölscher на базі діючого виробництва ТОВ «Памібро». Проект дасть можливість збільшити обсяги виробництва і реалізації у два рази. Таким чином, компанія зможе не тільки задовольнити у повному обсязі попит на традиційних ринках присутності, але й вийти на нові ринки Європи і СНД.

2. Однак масштабність проекту вимагає удосконалення процедури його впровадження через розробку дієвої стратегії технологічного розвитку на ТОВ УРСП «Памібро» чи будь-якого іншого підприємства, що здійснює виробництво певного виду продукції.

3. Згідно з результатами аналізу сучасного стану підприємства по виробництву паперових мішків, було запропоновано і обґрунтовано напрямки вдосконалення управління ТР підприємства серед яких розробка процедури прогнозування ТР, створення підрозділів стратегічного планування, формування системи показників планування технічного розвитку, вдосконалення підходів до оцінки технічного рівня підприємства тощо.

4. На основі дослідження підходів різних науковців було сформовано авторський підхід, згідно якого було запропоновано обирати стратегію технічного розвитку, що базується на конкретній формі технічного розвитку виходячи з окремих показників технічного рівня підприємства.

5. Результатом узагальнення інформації щодо управління технічним розвитком став висновок, що управління ТР включає 3 етапи: стратегічний інформаційний аналіз; планування технічного розвитку; формування та реалізація стратегії технічного розвитку.

6. Розроблено схему розробки і механізм реалізації стратегії ТР підприємства. При побудові даного механізму враховані наступні складові: контроль стратегічних змін, визначення наслідків стратегії технічного розвитку,

зміни в організаційній і виробничій структурі підприємства, безпосередні дії щодо реалізації стратегії технічного розвитку, коригування або відмова від стратегії в разі низької результативності, взаємоузгодження стратегії технічного розвитку і загальної стратегії підприємства тощо.

7. В процесі реалізації стратегії технічного розвитку обґрунтовано необхідність побудови адаптаційних механізмів стратегії технічного розвитку: економічних, організаційних, інформаційних, мотиваційних.

8. Дані механізми було покладено в основу запропонованого алгоритму управління технічним розвитком підприємства, що враховує всі етапи управління цим процесом, включаючи реалізацію стратегічних заходів, передбачених обраною стратегією технічного розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 4

АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ ТА ПЕРСПЕКТИ РОЗВИТКУ РИНКУ ПАПЕРОВИХ МІШКІВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

4.1. Аналіз масштабів розвитку та умов функціонування європейського ринку паперових мішків

За даними європейської асоціації виробників паперових мішків EUROSAC, у 2016 р. світовий попит на паперові мішки досяг нового максимуму, склавши завбільшки 700 млн. євро. Обсяг міжнародної торгівлі паперовими мішками зріс на 4.4% у 2016 р. порівняно з 2015-м проти скорочення у 3.6% роком раніше. Станом на квітень 2017 р. прогнозувалося, що міжнародний попит на паперові мішки зросте ще на 6.2% у грошовому виразі під впливом позитивної динаміки розвитку у секторах-споживачах паперових мішків, а саме: будівельній галузі, виробництві мінеральної продукції, харчової промисловості, виробництві насіння, тваринних кормів, хімічної промисловості, тощо. Протягом трьох останніх років обсяги міжнародної торгівлі у секторах-споживачах перевищували такі у секторі виробництва паперових мішків; починаючи з 2017 р. прогнозувалася жвава динаміка зростання на рівні 5-10% у рік протягом 2017-2016 рр. як у секторах-кінцевих споживачах, так і у секторі виробництва паперових мішків, але зараз ці прогнози, можливо, потребують певного коригування у зв'язку з кризою, пов'язаною з українсько-російським конфліктом.

Найбільш активними імпортерами паперових мішків у 2015-2016 рр. були США, Росія та більшість країн Східної Європи, найменш активними – країни Західної Європи (крім Франції та Італії), а також Азії та Океанії. У найближчі роки очікується найбільш вагомий вклад у світовий імпорт від США, Франції, Японії, Домініканської Республіки, Казахстану та низки інших, переважно азійських, країн; також очікувався підвищений попит з боку Росії, але наразі невідомо, чи зможе Росія наростити обсяги імпорту у зв'язку із впровадженням

економічних санкцій проти неї, що неминуче призведе до уповільнення/скорочення економічного зростання.

Рік тому найбільш вагомий вклад у світовий експорт секторів-споживачів паперових мішків прийшовся на Китай та Об'єднані Арабські Емірати; позитивні вклади також забезпечили Росія та Бразилія. Очікувалося, що найбільш активними країнами-експортерами продукції секторів-споживачів у 2017-2016 рр. будуть Бразилія, Китай та знов-таки Росія; також позитивну динаміку обсягів торгівлі у цих секторах очікують від США, Об'єднаних Арабських Еміратів, Німеччини, Канади, Таїланду, Туреччини та Ірану. На рис. 4.1 відображена динаміка споживання паперових мішків на душу населення в розрізі основних ринків збуту продукції ТОВ «Памібро».

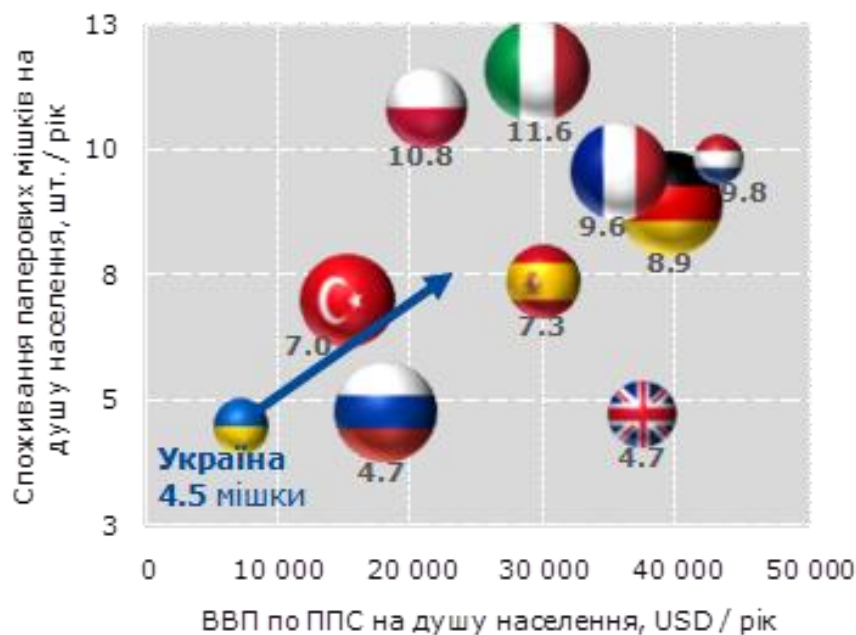


Рисунок 4.1. Споживання паперових мішків в деяких країнах, шт./рік

Джерело: Дані Mosaic

Європа поступово віддає свої позиції найбільшого споживача паперових мішків у світі: якщо у 1995 р. на країни ЄС припадало близько 55% світового попиту на паперові мішки, то у 2016 р. — вже близько 30-32%, а у 2016 р. прогнозується скорочення частки до 28-29%, що є відбитком ситуації, що спостерігається у секторах-споживачах мішків. У 2016 р. третій рік поспіль

спостерігалось скорочення натуральних обсягів реалізації паперових мішків (у штуках) в компаніях-членах EUROSAC, що формують левову частку (на рівні 80%) обсягів виробництва та реалізації цієї продукції в Європі: після піку приросту у майже 8% у 2013 р., обсяги скорочувалися на 2.6% у 2014 р., 6.5% у 2015 р. та 0.8% рік тому.

Сектором-споживачем, що забезпечив найбільший позитивний вклад у попит на паперові мішки у 2016 р., була харчова промисловість (окрім виробництва сухого молока — найбільшого споживача паперових мішків серед підгалузей харчової промисловості), але найбільш негативний вплив прийшовся на традиційно найбільшого споживача паперових мішків — цементну галузь та інші галузі будівельного сектору (рисунок 4.2).

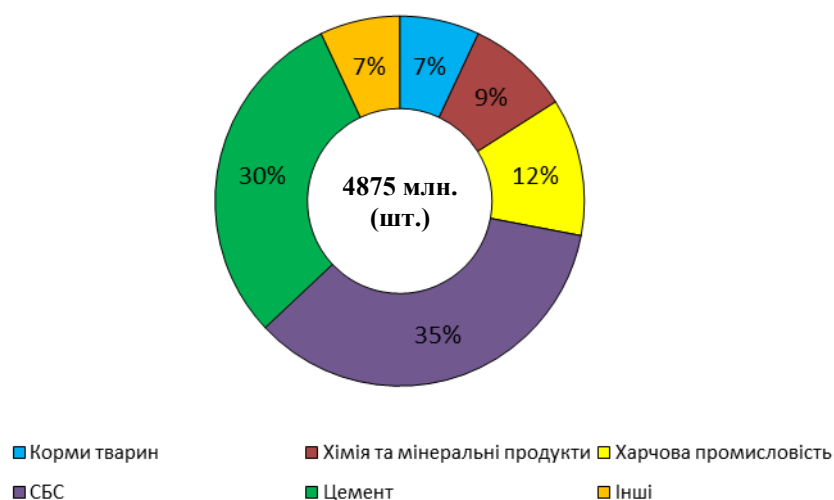


Рисунок 4.2. Структура споживання паперових мішків у Європі у 2016 р

Джерело: Дані Mosaic

Також негативну динаміку продемонстрували сектори виробництва тваринних кормів, хімічної продукції та насіння. У перші чотири місяці поточного року спостерігалася дуже позитивна динаміка продажів паперових мішків – приріст майже в 11% у штуках по відношенню до аналогічного періоду попереднього року – що, в першу чергу, відбулося завдяки відповідному покращенню попиту з боку будівельної галузі, як цементної промисловості, так і інших в її складі.

Чи збережеться цей позитивний тренд попиту у європейських країнах є відкритим питанням, але при будь-якому розвитку подій європейські країни лишаються країнами з найбільш розвиненим споживанням паперових мішків (що відображається у рівні споживання такої продукції на душу населення навіть на фоні млявого попиту з боку власних споживачів) та більш диверсифікованими споживчими ринками порівняно, насамперед, з Україною.

4.2. Моніторинг ринку паперових мішків України та оцінка позиціонування ТОВ УРСП «Памібро» у складі його учасників

Оскільки в Україні дуже важко оцінити реальні обсяги споживання паперових мішків та їхню динаміку, тому що, з одного боку, офіційна статистика не виділяє цю продукцію як відокремлену одиницю статистичного обліку, а з другого – всі великі їх виробники були та залишаються активними експортерами протягом останніх років, вибіркова статистика від основних гравців ринку, що формують близько 80% внутрішнього ринку України відображає стагнацію галузі в останні роки з річним загальним обсягом споживання близько 200 млн. шт. (рис. 4.3).

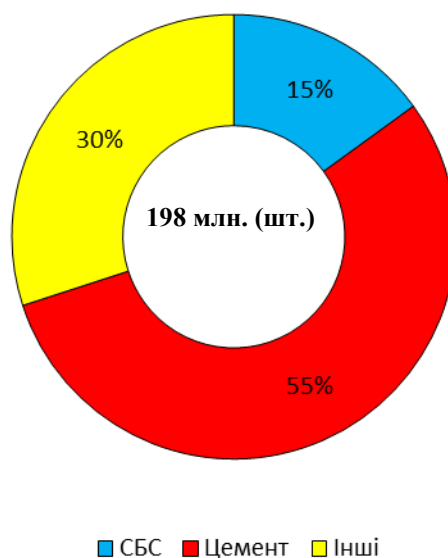


Рисунок 4.3. Структура споживання паперових мішків у Україні 2018 р.

У 2018 р. імпорт паперових мішків в Україну склав USD 7.3 млн. або близько 10% всього попиту, близько двох третин якого надійшло з ЄС, а експорт в основних гравців досягав більш як половину всього виробництва. Основними споживачами паперових мішків, вироблених в Україні, були країни СНД, особливо Росія, яка активно інвестувала у власну матеріально-технічну базу, здійснюючи такі масштабні проекти, як підготовка до зимової олімпіади в Сочі, тощо. Динаміка обсягу ринку паперових мішків України наведена на рис. 4.4.

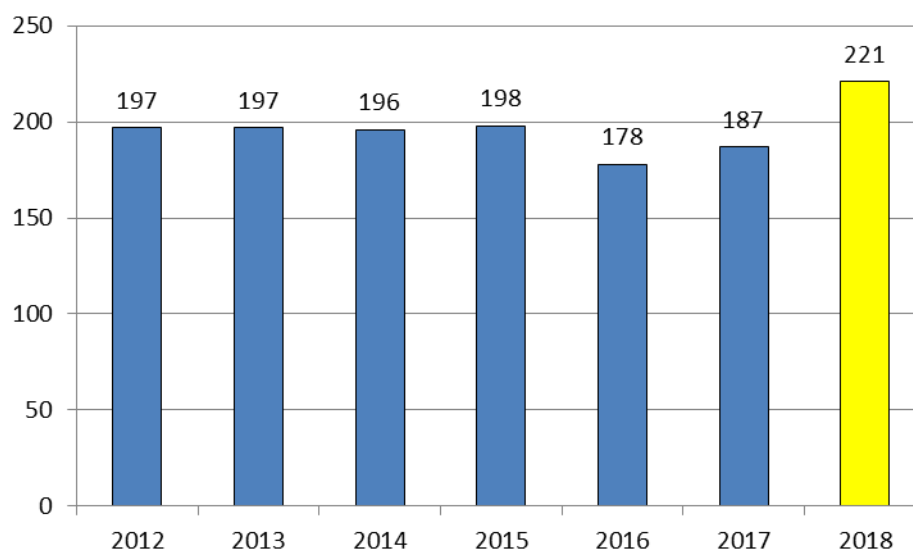


Рисунок 4.4. Динаміка обсягу ринку паперових мішків України (млн.шт.)

Поки що прогнози експертів щодо розвитку галузі виробництва паперових мішків в Україні упродовж найближчих трьох років лишаються більш-менш оптимістичними, але відокремлення Криму та розрив економічних стосунків з Росією не пройдуть непоміченими. У коротко- та середньостроковому періодах місцевим виробникам мішків доведеться посилювати торгівельні стосунки з іншими країнами пост-радянського простору, окрім Росії, та шукати нові ринки збуту швидше за все у країнах Східної Європи та, зрозуміло, посилювати активність на внутрішньому ринку. Але відновлення Донбасу після припинення військових дій позитивним чином

сприятиме на попит на паперові мішки через зростання обсягів виробництва будівельного сектору.

Цілком природньо, ситуація на внутрішньому ринку паперових мішків значною мірою обумовлена станом на ринках основних споживачів: насамперед у будівельній галузі, оскільки саме цементна галузь та виробництво сухих будівельних сумішей відіграють найважливішу роль у загальному попиті на паперові мішки: цементна галузь формує за різними оцінками ~50-55% такого попиту, а виробники СБС – ~15-20%.

Яскраво вираженим недоліком цементної галузі України є наявність фальсифікованого та контрафактного цементу, обсяги реалізації якого сьогодні досягають 2 млн. тон, що за підрахунками фахівців сектору складає 20% загального обсягу цементу, виробленого в Україні в 2015 році. Найбільше контрафактної продукції потрапляє саме до дрібного споживача, що купує фасований цемент в тому числі у мережах будівельних гіпермаркетів, а не тільки на стихійних ринках. При цьому автентичність продукції конкретного виробника може бути певною мірою забезпечена якістю мішка, в який фасується цемент, шляхом нанесення на нього складного багатокольорового друку та забезпечення при цьому відповідної рекламної підтримки, щоб інформація про захист від контрафакту дійшла до споживача. Такі міри мають відігравати значну роль у боротьбі цементних виробників з контрафактом, але виробники цементу здебільшого орієнтуються на зниження собівартості власної продукції та забезпечення низьких отпускних цін на неї, тому найчастіше замовляють дешевий коричневий мішок у виробників, що можуть запропонувати найнижчу відпускну ціну у тендерних заявках. Слід зазначити, що цементний ринок формує попит на мішки тільки в тій частині продукту, який упаковується. Обсяги виробництва фасованого цементу під час останньої кризи впали в меншій мірі, ніж промислового. Водночас очікується, що будівельний ринок відновлюватиметься та зростатиме в значній мірі за рахунок великих будівництв, які споживають цемент у промислових обсягах.

Дещо інші важелі обумовлюють ситуацію та формують тенденції розвитку у сегменті СБС. Попит на паперові мішки з боку цього сегменту є прямо пропорційний обсягам виробництва, тому що фасується 100% виробленої продукції. Сегмент СБС значною мірою представлений в Україні європейськими компаніями (такими як «Хенкель Баутехнік Україна», «Бауміт Україна», «Кнауф» та ін.), які реалізують імпорتنу продукцію на українському ринку, окрім «Бауміт Україна», що виробляє суміші на власному новому заводі під Києвом. Місцеві компанії, які працюють у фарватері ринку та конкуренції (напр. «Термінал-М» (група компаній «Ковальська»), «Фомальгаут», «Харківський завод будівельних сумішей» (Т.М.М.) та ін.), давно будують серед роздрібних споживачів лояльність до власних брендів, у тому числі шляхом вдосконалення тари та упаковки. Тому вони є основними споживачами якісніших і, отже, більш дорогих багатошарових (в т.ч. білих) мішків з багатоколірним друком, які, на сьогоднішній день, на ринку України пропонують в основному тільки Mondi та ТОВ «Памібро», а також які імпортуються в незначній кількості. Активізація будівництва та відновлювальні роботи на сході України, а також широке розповсюдження програм та впровадження заходів з енергоефективності на рівні роздрібних споживачів сприятимуть прискореному нарощуванню обсягів продажу СБС (темпи приросту очікуються на рівні, що перевищуватиме 10% на рік), що позитивним чином вплине на внутрішній попит на паперові мішки.

Виробники харчових продуктів, а також виробники тваринних кормів сукупно формують до 20% частину попиту в Європі, але в Україні питома вага таких споживачів значно нижча через відсутність державних обмежень на використання поліетиленового мішка в екологічних цілях. Використання паперових мішків обумовлене їхньою екологічністю, отже мішки з крафт-паперу перетворюються на компост протягом двох тижнів. Наближення внутрішніх українських стандартів до європейських створює передумови для більш поширеного використання паперових мішків у харчовій промисловості для упаковки муки, цукру, круп, сухого молока, тваринних кормів, деяких видів

замороженої продукції; також паперові мішки можна споживати як ємність для сміття та транспортування відходів.

Таким чином, Україна залишається одним з ринків, що має великий потенціал зростання обсягу споживання паперових мішків (рис. 4.5), завдяки як нарощуванню загального обсягу попиту (з боку всіх традиційних категорій споживачів паперових мішків), так і структурним змінам, що мають відбутися у секторах-споживачах (наприклад, посилення боротьби з контрафактом у цементній галузі, підвищення екологічних стандартів у харчовій промисловості, тощо).

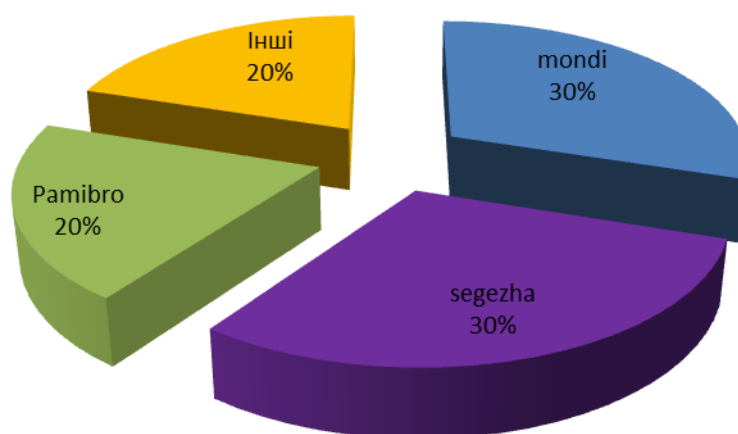


Рисунок 4.5. Оціночна структура ринку паперових мішків України за гравцями в останні роки

Ринок паперових мішків є в значній мірі консолідованим. В Україні, як і в країнах Європи, 2-3 компанії контролюють 70-80% ринку. В таблиці 4.1 наведено дані про основних міжнародних виробників паперових мішків – конкурентів ТОВ УРСП “Памібро”.

Решту ринку, як правило, ділять між собою до десятка дрібних компаній. Така кількість дрібних гравців є нетиповою для паперової промисловості в цілому. Сегмент мішків (а також інших спеціальних паперових виробів: пакетів, наклейок та ін.) меншою мірою тяжіє до сировини і має менші питомі

енергетичні та капітальні затрати, ніж інші сектори паперової промисловості. Тому лінії з виробництва мішків розташовують виходячи з оптимальних логістичних витрат як з точки зору забезпечення поставок сировини, так і реалізації продукції.

Таблиця 4.1.

Основні міжнародні виробники паперових мішків

Назва	Місце на ринку	Виробничі потужності в Україні
Mondi Packaging Bags	Світовий лідер виробництва паперових мішків: 26 заводів у Європі, Росії та Україні сумарно потужністю 2.6 млрд. шт. в рік, частка ринку — близько 30%	Виробничі потужності розташовані у Жидачеві.
Segezha Packaging	Входить до складу російського холдингу «Инвестлеспром»; лідер на ринку Росії з долею на рівні 60%; 13 заводів з виробництва мішків у Європі, Росії та Україні сумарною потужністю ~1.4 млрд. шт. / рік з часткою ринку ~30%.	Завод у Калуші (ПрАТ Сегежа Оріана Україна) виробляє переважно коричневі паперові мішки для цементу, обсяг виробництва та реалізації у 2016 р. — близько 100 млн. шт.

За оцінками експертів ринку, за інших рівних умов, підприємства-виробники паперових мішків залишаються конкурентоспроможними за ціною в радіусі 1500-2000 км від місця розташування заводу. Тому розміщення більшості заводів у Західній Україні дозволяє великим виробникам, крім обслуговування споживачів по всій території України, експортувати продукцію в Росію, Білорусь, Казахстан та інші країни та регіони, де в даний час локалізується попит. Крафт-папір та більшість іншої сировини та матеріалів виробники мішків отримують по імпорту. Компанії, що є частинами великих паперових холдингів, таких як Монді чи Сегежа, отримують крафт-папір в основному від споріднених компаній; незалежні виробники, такі як Памібро, отримують сировину від незалежних постачальників. З одного боку, це дає більше можливостей управляти якістю у тому числі шляхом підбору відповідного постачальника крафт-паперу, з іншого — суттєво обмежує можливості компанії знижувати ціну на власну продукцію задля отримання великого замовлення, виграшу у тендері, тощо.

Всі виробники паперових мішків в Україні стикаються зі схожими проблемами:

- важкопрогнозований попит: отже більшість клієнтів в будіндустрії є крупними компаніями, що в цілях диверсифікації працюють водночас з кількома постачальниками мішків; крім того, на ринку України є достатня кількість дрібних замовників, що примушує виробника весь час переналаштовувати обладнання на відпрацювання великої кількості різноманітних замовлень;
- великі інвестиції в оборотний капітал у зв'язку з неповним/несвоєчасним поверненням ПДВ з боку держави;
- підвищення цін на крафт-папір у зв'язку із зростанням цін на енергоносії, тощо.

Але незважаючи на вищезгадані особливості та проблеми сектору, у виробництві паперових мішків, як і в більшості інших сегментах бізнесу, вирішальними факторами успіху залишаються:

- висока маркетингова активність, ефективна робота з клієнтами, формування бази постійних лояльних клієнтів, що роблять найбільший внесок у додану вартість, що створюється бізнесом;
- оптимальний набір сучасного обладнання;
- грамотне управління логістикою;
- прагнення та втілення конкретних заходів щодо підвищення ефективності, вдосконалення продукції та процесів, впровадження інновацій, тощо.

Висновки до розділу 4

1. Прогнози експертів щодо розвитку галузі виробництва паперових мішків в Україні упродовж найближчих трьох років залишаються більш-менш оптимістичними, але відокремлення Криму та розрив економічних стосунків з Росією не пройдуть непоміченими. У коротко- та середньостроковому періодах

місцевим виробникам мішків доведеться посилювати торгівельні стосунки з іншими країнами пост-радянського простору, окрім Росії, та шукати нові ринки збуту швидше за все у країнах Східної Європи та, зрозуміло, посилювати активність на внутрішньому ринку.

2. Всі виробники паперових мішків в Україні стикаються зі схожими проблемами:

- важкопрогнозований попит: отже більшість клієнтів в будіндустрії є крупними компаніями, що в цілях диверсифікації працюють водночас з кількома постачальниками мішків; крім того, на ринку України є достатня кількість дрібних замовників, що примушує виробника весь час переналаштовувати обладнання на відпрацювання великої кількості різноманітних замовлень;

- великі інвестиції в оборотний капітал у зв'язку з неповним/несвоєчасним поверненням ПДВ з боку держави;

- підвищення цін на крафт-папір у зв'язку із зростанням цін на енергоносії, тощо.

РОЗДІЛ 5

ОБГРУНТУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

5.1. Аналіз економічної ефективності проєкту розширення виробничої діяльності ТОВ «Памібро» та оцінка його впливу на формування конкурентних позицій підприємства на ринку паперових мішків

Розширення діяльності ТОВ «Памібро», яке виготовляє паперові мішки для пакування будівельних матеріалів дасть можливість збільшити масштаби реалізації продукції місцевим підприємствам, а також збільшити продажі в Польщу, Чехію, Болгарію та інші країни Європи.

Невід’ємною частиною дослідження доцільності впровадження тих чи інших управлінських рішень в фінансовому управлінні є визначення ефективності. Ефективність проєкту розвитку підприємства – це базова його характеристика, яка демонструє відповідність проєкту інтересам осіб, що здійснюють фінансове забезпечення його впровадження. Така демонстрація здійснюється шляхом розрахунку окремих показників. Для проєкту впровадження нової виробничої лінії з виготовлення паперових мішків на ТОВ УРСП «Памібро» ці показники наведені в таблиці 5.1.

Таблиця 5.1.

Вихідні дані щодо розрахунку ефективності проєкту впровадження нової виробничої лінії з виготовлення паперових мішків на ТОВ УРСП «Памібро»

Показники	Значення, млн.грн.
1 Вартість проєкту (витрати по проєкту), в т.ч.	4,5
Free Cash Flow, млн..грн.	5,5
EBITDA = дохід – змінні витрати – постійні витрати	1
Рентабельність по EBITDA,%	18.2%
2. Термін експлуатації, років	10
3. Грошові потоки по роках, грн.:	
за 1 рік	2,5
за 2 рік	3,3

за 3 рік	3,5
за 4 рік	3,4
за 5 рік	3,6
4. Ставка дисконту.%	40
5. Допустимий для підприємства термін окупності інвестицій, років.	6

Вищепредставлені дані дозволяють провести розрахунки ключових показників системи фінансового управління, що використовуються для оцінки ефективності представленого проекту. До цих показників слід зарахувати, такі як: Net Present Value (NPV), Profitability Index, Discounted Return on investment (DROI), Internal Rate of Return (IRR), Discounted Payback Period (DPP), Benefit/Cost Ratio (BCR) та інші. Алгоритм розрахунку цих показників побудований так, щоб існувала можливість враховувати фактор втрати грошей своєї вартості з часом, тобто ключовим принципом при їх розрахунку є принцип дисконтування.

В таблиці 5.2 наведено ключові дані для розрахунку основних показників ефективності проекту розширення діяльності ТОВ УРСП «Памібро» через впровадження додаткової технологічної лінії по виробництву паперових мішків.

Таблиця 5.2.

Дані для розрахунку показників ефективності проекту проекту впровадження нової виробничої лінії з виготовлення паперових мішків на ТОВ УРСП «Памібро»

Рік	Витрати пов'язані з придбанням, встановленням і експлуатацією виробничої лінії, млн. грн.	Cash-flow за проектом млн.грн.	Ставка дисконту	Продисконтовані інвестиційні витрати на проект, млн. грн.	Продисконтовані грошові потоки за проектом, млн. грн.	Чиста теперішня вартість, млн.грн.
	С _t	В _t	i = 20%			
0	4,5		1,00	4,5		
1	1,6	2,5	0.83	1,3	2,1	-3,7
2	1,6	3,3	0.69	1,1	2,3	-2,5
3	1,6	3,5	0,58	9,3	1,9	-1,5
4	1,6	3,4	0.48	7,7	1,7	-0,6
5	1,6	3,6	0.40	6,4	1,4	0,2
	12,5	16,3	-	9,3	9,5	0,2

1. Чистий дисконтований дохід за проектом:

$$NPV = \sum_{k=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^n} - IC = 219.38 \quad (5.1)$$

де B_t – вигоди проекту за відповідний рік t , C_t – витрати проекту за певний рік t , i – дисконтна ставка, n – термін реалізації проекту.

Із теорії фінансового управління відомо, що проект приймається при $NPV > 0$; При умові $NPV = 0$ – проект не забезпечить прибутків, ні спричинить збитків; Коли $NPV < 0$ – проект не може бути прийнятий, оскільки він збитковий.

Оскільки у нашому випадку $NPV > 0$, то проект впровадження нової виробничої лінії з виготовлення паперових мішків на ТОВ «Памібро» можна вважати окупним і доцільним до прийняття. Реальна прибутковість лінії Windmüller & Hölscher настане після 4 року його реалізації із 5-ти запланованих.

2. Іншою сферою розрахунку є обчислення індексу прибутковості:

$$PI = \sum_{i=1}^n \frac{B_i - C_i}{(1+i)^n} \div IC = 1.40 \quad (5.2)$$

В практиці фінансового управління будь-який інвестиційний проект може мати різні значення індексу прибутковості. Узагальнюючими його характеристиками є три базових умови:

1. $PI < 1$ за таких умов проект відхиляється;
2. $PI > 1$ за таких умов проект приймається;
3. $PI = 1$ за таких умов проект є ні прибутковим, ні збитковим;

Для досліджуваного нами проект впровадження нової виробничої лінії з виготовлення паперових мішків на ТОВ «Памібро» $PI > 1$, а отже досліджуваний проект приймається.

3. Ще одним із показників, які розраховуються при оцінці доцільності впровадження того чи іншого проекту є дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій:

$$DROI = PI - 1 = 1.4 - 1 = 0.4 \quad (5.3)$$

Аналогічно, як і в попередньо розглянутому показнику він має 3 умови, і проект є прийнятним лише якщо $DROI > 0$.

Із встановленого розрахунку видно, що проект впровадження нової виробничої лінії з виготовлення паперових мішків на ТОВ «Памібро» шляхом монтажу і запуску лінії Windmöller & Hölscher забезпечить прийнятний рівень рентабельності інвестицій.

4. Ще одним показником доцільності реалізації інвестиційних проектів є показник внутрішньої норми прибутковості:

$$IRR = r, \text{ при якому } NPV = f(r) = 0.$$

$$IRR = A + \frac{a(B-A)}{(a-b)} \quad (5.4)$$

де A – розмір дисконтної ставки, при якій NPV позитивна; B – розмір дисконтної ставки, при якій NPV негативна; a – розмір позитивного NPV , при величині дисконтної ставки A ; b – розмір NPV , при дисконтній ставці B .

З метою визначення дисконтної ставки, при якій NPV від'ємна, побудуємо додаткову таблицю 5.3.

Таблиця 5.3.

**Дані для розрахунку внутрішньої норми рентабельності проекту
впровадження нової виробничої лінії з виготовлення паперових мішків на
ТОВ УРСП «Памібро»**

Рік	Витрати пов'язані з придбанням, встановленням і експлуатацією виробничої лінії, млн. грн.	Cash-flow за проектом млн.грн.	Ставка дисконту	Продисконтовані інвестиційні витрати на проект, млн. грн.	Продисконтовані грошові потоки за проектом, млн. грн.	Чиста теперішня вартість, млн.грн.
	С _t	В _t	i =20%			
0	4,5		1.00	4,5		
1	1,6	2,5	0.30	1,2	2	-3,8
2	1,6	3,3	0.64	1	2,1	-2,7
3	1,6	3,5	0.51	0,3	1,8	-1,7
4	1,6	3,4	0.41	0,7	1,4	-1
5	1,6	3,6	0.33	0,5	1,2	-0,3
	12,5	16,3	-	0,3	3,5	-0,3

Для проекту впровадження нової виробничої лінії з виготовлення паперових мішків на ТОВ «Памібро» внутрішня норма рентабельності буде розраховуватись:

$$IRR = 20 + \frac{219.38(25-20)}{219.38 - (-309.47)} = 22.07\% \quad (5.5)$$

Значення показника IRR на рівні 22,07% характеризує проект як окупний і прибутковий.

5. За економічною сутністю показник дисконтованого терміну окупності інвестицій характеризує мінімальну кількість років окупності проекту.

$$\sum_{k=1}^n P_k \times \frac{1}{(1+r)^k} \geq IC \quad (5.6)$$

За критерієм прийняття відносно відповідного показника інвестиційні проекти приймаються до впровадження, якщо є окупність і до того ж критерієм

прийняття проекту є умова коли термін окупності не перевищує встановленого в організації ліміту

Для запропонованого в роботі проекту розвитку ТОВ «Памібро», DPP становить:

$$DPP = \frac{584,38}{1446,76} \times 12 = 4 \text{ роки } 8 \text{ місяців} \quad (5.7)$$

Розмір обчисленого показника характеризує окупність лінії Windmöller & Hölscher за 4 роки та 8 місяців. Як видно, обчислений термін не перевищує встановленого на ТОВ «Памібро» ліміту у 5 років, тому проект є прийнятним.

6. Останнім показником, який слід обчислювати для прийняття рішення щодо впровадження нової виробничої лінії з виготовлення паперових мішків на ТОВ «Памібро» є Показник вигід / витрат:

$$BCR = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{Bt}{(1+i)^n}}{\sum_{i=1}^n \frac{Ct}{(1+i)^n}} = \frac{9504.36}{9284.98} = 1.024 \quad (5.8)$$

В практиці фінансового управління доцільним вважається проект з коефіцієнтами BCR, які є більшими або дорівнюють 1.

Із проведених розрахунків, щодо проекту впровадження нової виробничої лінії з виготовлення паперових мішків на ТОВ «Памібро» встановлено, що показник вигід / витрат більше одиниці, що дає підстави стверджувати про доцільність фінансування відповідного проекту.

Для більш детальної характеристики доцільності впровадження проекту розвитку ТОВ «Памібро» доцільно відобразити графічну карту прогнозованих грошових потоків та витрат на 2020-2025 роки.

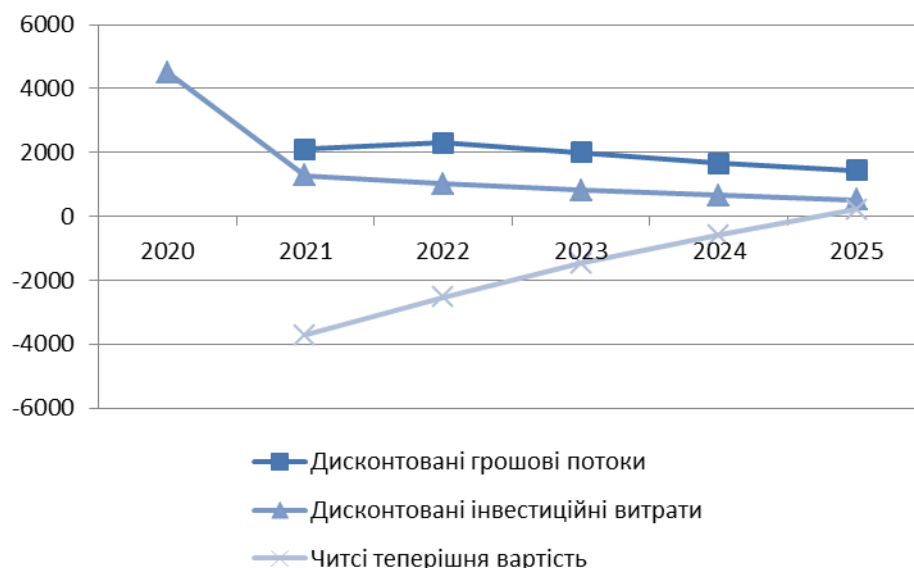


Рисунок 5.1. Показники рентабельності проекту, тис. грн.

На основі прогнозованих даних, які висвітлені табл. 5.2 та зважаючи на те, що в середньому дохід ТОВ УРСП «Памібро» складає 25 млн. грн. слід вказати на те що за рахунок встановлення нової виробничої лінії Windmöller & Hölscher обсяг виробництва зросте, підприємство зможе задовольняти вимоги європейських клієнтів, щодо обсягу і складу партій паперових мішків в результаті чого рентабельність підприємства може зрости в середньому на 13%.

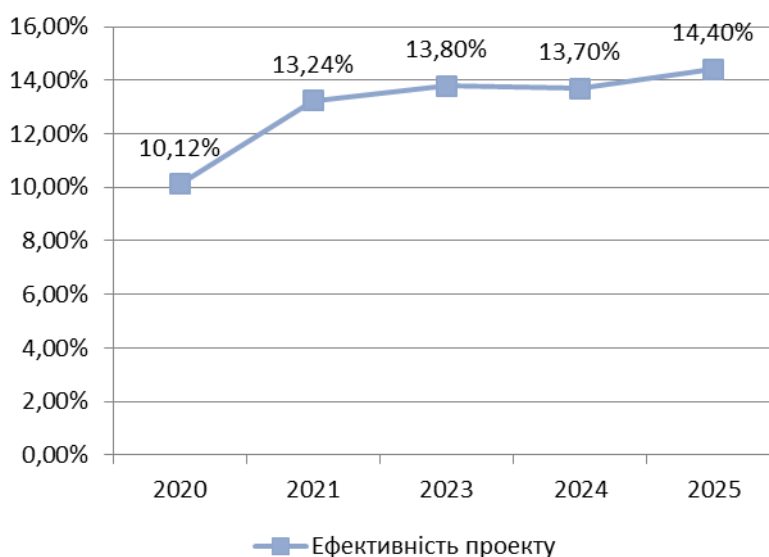


Рисунок 5.2. Ефективність запропонованого проекту

Для реалізації даного проєкту ТОВ УРСП «Памібро» має можливість виділити усю вартість проєкту 4,5 млн грн.

5.2. Оцінка сучасних перспектив розширення виробничої діяльності ТОВ «Памібро»

Проєкт розширення діяльності підприємства орієнтується в основному на посилення діяльності підприємства на зовнішніх, європейських, де позиції підприємства піддаються жорсткій конкуренції.

В світовій практиці фінансового управління існує велика кількість методів для визначення параметрів розвитку та функціонування підприємства. Що стосується діяльності ТОВ «Памібро» то дослідження перспектив його діяльності необхідно розпочати з вивчення внутрішнього середовища підприємства. Методика дослідження сильних і слабких сторін діяльності ТОВ «Памібро» зводиться до складання форми балансу якостей компанії. У статтях активу балансу згруповані сильні сторони підприємства в різних функціональних підсистемах його діяльності, в правій (пасив) – фактори, які обмежують підприємство (таблиця 5.4).

Таблиця 5.4.

Баланс сильних і слабких сторін ТОВ УРСП «Памібро»

Сильні сторони підприємства	Слабкі сторони підприємства
Специфічні, унікальні якості підприємства у сфері:	Якості, яких бракує підприємству у сфері:
Маркетингу	
1. Широкий асортимент 2. Ефективна організація збуту 3. Якісні маркетингові дослідження	1. Слабка та пасивна реклама 2. Низька частка ринку
Виробництва	
1. Сучасна матеріально-технічна база 2. Надійні джерела постачання сировини 3. Виробництво сертифіковане міжнародними стандартами	1. Зростання витрат на одиницю продукції 2. Зниження рентабельності продукції
Персоналу	
1. Низька плинність кадрів 2. Поліпшення умов праці 3. Зростання продуктивності праці	1. Невідповідність рівня кваліфікації персоналу до вимог підприємства 2. Невисока середня заробітна плата

Фінансів	
1. Тенденція до зростання прибутки підприємства 2. Зростання рентабельності власного капіталу	1. Нестача джерел фінансування оборотних активів 2. Зниження показників ліквідності та фінансової стійкості підприємства

Що стосується дослідження зовнішніх факторів, які неабияк впливають на результати поточної та майбутньої діяльності ТОВ «Памібро», то найбільш прийнятною методикою дослідження є PEST-аналіз (табл. 5.5).

Таблиця 5.5

Матриця PEST-аналізу ТОВ УРСП «Памібро»

<p>Політика (P)</p> <p>1. Політична стабільність країни 2. Зміна законодавства 3. Податково-бюджетна політика держави 4. Зміна зовнішньоекономічної політики 5. Кредитно-грошова політика держави</p>	<p>Економіка (E)</p> <p>1. Загальна характеристика економічної ситуації країни 2. Курс національної валюти 3. Рівень інфляції 4. Вартість енергоносіїв</p>
<p>Соціум (S)</p> <p>1. Демографічні зміни 2. Рівень доходів та купівельної спроможності населення</p>	<p>Технологія (T)</p> <p>1. Виникнення нових технологій 2. Патентування нових рецептур</p>

Для більш детальної характеристики функціонування макросередовища компанії, кожному із елементів, які його утворюють надали окрему оцінку. Її розмір визначився на основі ймовірності виникнення за п'ятибальною шкалою, а ступінь впливу оцінюється від 0 до 1 табл 5.6.

Таблиця 5.6

Аналіз впливу макроекономічних факторів на ТОВ УРСП «Памібро»

Фактори	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
1. Політична стабільність країни	0,06	3	0.18
2. Зміна законодавства	0,05	2	0.1
3. Податково-бюджетна політика держави	0.12	3	0.36
4. Зміна зовнішньоекономічної політики	0,13	3	0,39
5. Кредитно-грошова політика держави	0,11	3	0,33
6. Курс національної валюти	0.13	5	0.65
7. Рівень інфляції	0,13	5	0.65
8. Вартість енергоносіїв	0,11	4	0.44

9. Демографічні зміни	0.03	2	0.06
10. Рівень доходів та купівельної спроможності населення	0,09	3	0.27
11. Виникнення нових технологій	0,03	2	0.06
12. Патентування нових рецептур	0.01	1	0.01
Сума	i		3.5

Підсумовуючи дані таблиці 5.6 слід відзначити, що макроекономічні фактори впливу суттєво загрожують і позитивно не впливають на операційну діяльність і перспективи розвитку ТОВ «Памібро». Сумарна оцінка впливу макроекономічних факторів 3,5 засвідчує реально високу можливість їх негативного впливу (вищесереднього). У сучасних умовах надзвичайно великий вплив для діяльності ТОВ УРСП «Памібро» створює рівень інфляції, зниження курсу долара, що зменшує результативність продажів на зовнішніх ринках та зростання витрат на енергоносії.

Іншим високо поширеним і надзвичайно дієвим методом встановлення конкурентних позицій підприємства на ринку є SWOT-аналіз. На відміну від двох розглянутих вище, цей тип аналізу враховує одночасно дію екзогенних і ендогенних чинників. Для діяльності ТОВ УРСП «Памібро» нами було сформовано два типи матриць SWOT-аналіз (табл. 5.8, 5.9).

Таблиця 5.8

Матриця SWOT-аналізу ТОВ УРСП «Памібро»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1. Широкий асортимент товару 2. Співпраця з надійними постачальниками та партнерами 3. Сертифікована система управління якістю 4. Елективна система збуту	1. Низька конкурентна позиція 2. Невелика частка ринку 3. Неefективна реклама 4. Фінансова нестабільність підприємства
Можливості (O)	Загрози (T)
1. Збільшення частки вітчизняного ринку 2. Покращення іміджу компанії 3. Вихід на зарубіжний ринок 4. Розширення діяльності власної торгової мережі	1. Зростання конкурентного тиску 2. Збільшення податків на імпорт сировини 3. Зростання собівартості продукції 4. Падіння курсу національної валюти

В процесі проведення аналізу допомогою методу SWOT-аналізу, в кожному секторі були розглянуті можливі варіанти розвитку подій, які зачіпали одночасно 2 критерії дослідження із стандартної SWOT-матриці (таблиця 5.9).

Таблиця 5.9

Матриця SWOT-аналізу ТОВ УРСП «Памібро»

SO	ST
Покращення іміджу підприємства за рахунок розвитку торгових марок	Можливість укладення нових вигідних договорів з надійними постачальниками у разі зростання курсу валюти або собівартості продукції
WO	WT
Збільшення надходження коштів у підприємство за рахунок розширення діяльності частки вітчизняного ринку	Формування ефективної політики маркетингових комунікацій для зменшення конкурентних позицій компанії

В секторі «сила-можливості» враховуючи сильні сторони ТОВ УРСП «Памібро» відзначається перспектива діяльності підприємства щодо розвитку власних товарів, зміни їх дизайну та якісних характеристик. Такі дії дадуть можливість наростити частку ринку підприємства. В секторі «слабкість-можливості» досліджено, перспективи покращення вітчизняного ринку через встановлення можливостей для мінімізації слабких сторін підприємства. Сектор «сила-загроза», характеризує перспективи довгострокової співпраці та можливостей, що вибудовування надійних відносин з існуючими постачальниками і партнерами ТОВ УРСП «Памібро». Сектор «слабкість-загрози» вказує на необхідність формування ефективних маркетингових комунікацій, формування резервів в діяльності підприємства та оптимізації конкурентної боротьби.

Дуже важливим елементом діяльності підприємства є вивчення його позицій з точки зору життєвого циклу підприємства. Дослідивши, ключві параметри діяльності ТОВ УРСП «Памібро» на даному етапі, варто

відзначити те, що підприємство повинно віднайти можливості збереження існуючих позицій на європейських ринках за рахунок використання нових методів конкурентної боротьби. Саме тому для ТОВ УРСП «Памібро» актуальним є поступове і максимально раціональне розширення своєї виробничої діяльності з «прицілом» на більш стійкі закордонні ринки, зокрема європейських країн.

Висновки до розділу 5

1. На основі отриманих розрахунків проведених в даній роботі можна зробити висновок про доцільність впровадження проєкту та його фінансування. Усі розраховані показники для оцінки доцільності реалізації проєкту впровадження нової виробничої лінії з виготовлення паперових мішків на ТОВ «Памібро» перебувають в параметрах прийнятних для впровадження, а тому його слід вважати окупним і рентабельним.

2. На основі прогнозованих даних щодо рівня дисконтованих грошових потоків за умов реалізації проєкту та зважаючи на те, що в середньому дохід ТОВ «Памібро» складає 25 млн. грн. слід вказати на те що за рахунок встановлення нової виробничої лінії Windmöller & Hölscher обсяг виробництва зросте, підприємство зможе задовольняти вимоги європейських клієнтів, щодо обсягу і складу партій паперових мішків в результаті чого рентабельність підприємства може зрости в середньому на 13%

3. Для належного насичення внутрішнього і зовнішнього ринків для діяльності ТОВ «Памібро» доцільним є нарощування масштабів виробництва. Однак жорсткість конкуренції вимагає удосконалення процедури його впровадження через розробку дієвої стратегії технологічного розвитку на ТОВ «Памібро» чи будь-якого іншого підприємства, що здійснює виробництво певного виду продукції.

РОЗДІЛ 6

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

6.1. Загальні положення з охорони праці та безпеки в надзвичайних ситуаціях.

Стан справ з охороною праці у світі стає все більш актуальною проблемою як для профспілок, так і для міждержавних структур, насамперед Міжнародної організації праці. МОП розглядає цю тему як частину своєї Програми гідної праці. Підвищена увага до проблем безпеки праці пояснюється в першу чергу тим, що з кожним роком, незважаючи на заходи, що вживаються, у різних країнах зростає рівень виробничого травматизму, у тому числі зі смертельними наслідками, і кількість профзахворювань. Причому це стосується і тих країн, де їм приділяється, здавалося б, підвищена увага. До сфери безпеки праці все більшою мірою залучаються питання, пов'язані з самопочуттям працівника, і фактори, що побічно впливають на трудову діяльність.

Критична ситуація в Україні у сфері безпеки праці

Вона характеризується наступними чинниками:

- безповоротними втратами економіки країни, яких вона зазнає через значну загальну захворюваність працівників з тимчасовою втратою працездатності, високі рівні виробничого травматизму, професійної захворюваності та інвалідизації, внаслідок чого держава втрачає кваліфікованого працівника, а натомість отримує особу, якій потрібно надавати соціальні послуги;
- незадовільним фінансуванням роботодавцями на підприємствах усіх форм власності заходів з охорони праці;
- розбалансованістю системи управління охороною праці в центральних органах виконавчої влади, обласних і міських держадміністраціях та органах місцевого самоврядування;

- багаторічною практикою приховування значної кількості нещасних випадків на виробництві від розслідування і обліку, або не завжди об'єктивну кваліфікацію їх як неповязаних з виробництвом;

- відсутністю об'єктивної інформації про реальний стан охорони праці, кількість нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань;

- зруйнованою системою трудової (промислової) медицини, що вкрай негативно впливає на виявлення профпатології і професійних захворювань на ранніх стадіях, відсутністю ефективної системи медичної і професійної реабілітації працівників (згорання регулярних профілактичних медичних оглядів, загальної диспансеризації працюючих, закриття більшості санаторіїв-профілакторіїв), що призводить до погіршення їх здоров'я, зниження продуктивності праці, професійної непридатності, стримує інноваційний та інвестиційний розвиток провідних галузей економіки [52, с.391].

Правові, економічні і соціальні пріоритети державної політики у сфері охорони праці

Національна Стратегія охорони праці спрямовується на забезпечення:

- конституційного права працівників на безпечні і здорові умови праці, створення ефективної системи запобігання нещасним випадкам на виробництві і виникненню професійних захворювань;

- зменшення втрат економіки України в результаті виробничого травматизму і професійних захворювань, інвалідизації, в наслідок яких виробництво втрачає професійно підготовлені кадри, створення умов для забезпечення інноваційного розвитку економіки здоровими, продуктивними і професійними робітничими кадрами.

- створення належних гарантій соціального захисту потерпілих на виробництві та сімей загиблих на виробництві.

Відновлення комплексного управління охороною праці

Побудова належної системи охорони праці потребує відновлення вертикалі державних органів управління охороною праці. Для цього необхідно:

- поновити структурні підрозділи (управління, відділи, сектори тощо) у штатах галузевих міністерств, місцевих державних адміністрацій та органах місцевого самоврядування для координації роботи, методичного та інформаційного забезпечення заходів з охорони праці роботодавців, здійснення контролю за їх своєчасністю і повнотою проведення, зокрема за атестацією робочих місць за умовами праці, усуненням або істотним зменшенням негативної дії шкідливих виробничих факторів на робочих місцях;

- регулярно розглядати і оцінювати на засіданнях Рад з безпеки життєдіяльності всіх рівнів стан охорони праці в галузях промисловості, на підприємствах та приймати рішення щодо його поліпшення;

- законодавчо впроваджувати європейські стандарти і вимоги Конвенцій Міжнародної Організації Праці (МОП) у практику управління охороною праці;

- органам державного управління усіх рівнів реалізовувати політику заохочення роботодавців до організації внутрішнього корпоративного управління охороною праці на підприємствах, в акціонерних товариствах, холдингах та інших суб'єктах економічної діяльності;

- забезпечити підготовку у вищих навчальних закладах дипломованих спеціалістів з охорони праці, включення відповідних програм до курсу підготовки спеціалістів для галузей народного господарства та післядипломного навчання, затвердження відповідної загальнодержавної програми.

Реформа державного нагляду за станом охорони праці та його ефективне поєднання з контролем профспілок і роботодавців

- перегляд функцій центральних органів виконавчої влади у сфері державного нагляду за охороною праці, їх концентрація та приведення у відповідність до вимог Конвенцій МОП з метою істотного підвищення ефективності нагляду;

- впровадження аудиту з охорони праці;

- у розвиток норм Закону України «Про престижність шахтарської праці» здійснити законодавче закріплення за технічною інспекцією праці профспілок

частини повноважень державного нагляду за охороною праці на підприємствах, які вона використовувала до 1994 року з фінансуванням утримання відповідних штатів за рахунок Фонду соціального страхування від нещасних випадків.

Впровадження загальнодержавної системи запобігання виробничому травматизму і професійним захворюванням

Своєчасне виявлення та усунення причин виникнення виробничих травм і професійних захворювань, а також вжиття відповідних профілактичних заходів дозволяє значно знизити рівень виробничого травматизму та захворюваності, економічні втрати підприємств, зберегти здоров'я, високу професійну працездатність працівників.

Для організації системної роботи у цій сфері необхідно забезпечити:

- розробку сучасної технології соціально-гігієнічного моніторингу умов праці і здоров'я працюючих, яка б передбачала зокрема проведення комплексної атестації робочих місць не тільки за умовами праці, але і на їх відповідність нормативно-правовим актам з охорони праці, оцінку та прогнозування професійних ризиків, створення та підтримування в актуальному стані відповідної єдиної інформаційної бази;

- розробку і запровадження на загальнодержавному, галузевому, регіональному рівнях, а також на рівні підприємств, установ, організацій системи запобігання (профілактики) виробничому травматизму і професійним захворюванням, з чіткими законодавчо визначеними завданнями і сферами відповідальності;

- забезпечення працівників засобами колективного та індивідуального захисту згідно з діючими нормами та колективними договорами;

- відновлення трудової (промислової) медицини, системи періодичних медичних оглядів, загальної диспансеризації працюючого населення, ранньої діагностики професійної патології та професійних захворювань на виробництві;

- фінансування роботодавцями заходів з охорони праці відповідно до вимог статті 19 Закону України «Про охорону праці»;

- проведення роботодавцями в установлені законодавством терміни атестації робочих місць на відповідність вимогам нормативно-правових актів з охорони праці та реалізацію заходів з поліпшення умов праці, усунення або істотного зменшення негативної дії шкідливих факторів виробництва на робочих місцях, приведення у відповідність з вимогами охорони праці режимів роботи, технічних засобів, в тому числі засобів індивідуального захисту, обладнання;

- підвищення економічної відповідальності власників підприємств за створення безпечних і здорових умов праці;

- впровадження економічних стимулів роботодавцю за створення належних умов праці;

- внесення змін до законодавства направлених на недопущення підміни офіційних трудових відносин цивільно-правовими угодами при виконанні робіт підвищеної небезпеки, а також застосування інших нетипових видів найманої праці з метою виведення працівника з під дії Закону України «Про охорону праці», Кодексу Законів про працю України та інших нормативно-правових актів з охорони праці;

- удосконалення нормативно-правової бази з охорони праці, гармонізація її з Європейським законодавством.

Побудова сучасної системи реагування на випадки виробничого травматизму і професійного захворювання на основі:

забезпечення об'єктивного і повного розслідування нещасних випадків на виробництві;

- удосконалення порядку розслідування нещасних випадків на виробництві, гострих професійних отруєнь і професійних захворювань, запровадження системи правових і організаційно-технічних заходів, направлених на забезпечення чесного і об'єктивного їх розслідування;

- запобігання масовим випадкам приховування нещасних випадків від розслідування і обліку;

- розвитку системи невідкладної медичної допомоги постраждалим на виробництві, їх лікування, медична та професійна реабілітація, повернення до професійної діяльності;

- підвищення адміністративної і кримінальної відповідальності за порушення законних прав потерпілих, порядку обліку і розслідування випадків травматизму;

- забезпечення невідкладної медичної допомоги на виробництві;

- формування системи медичної та професійної реабілітації потерпілих на виробництві.

Створення єдиної державної інформаційної бази з охорони праці яка б включала:

- дані про виробничий травматизм, професійну захворюваність, атестацію робочих місць за умовами праці і на відповідність нормативно-правовим актам з охорони праці, про відповідні рівні ризику у галузях економічної діяльності, витрати на охорону праці, соціально-економічні втрати від виробничого травматизму та професійних захворювань, дані про підприємства (вітчизняні і зарубіжні) що виготовляють засоби індивідуального і колективного захисту, про наукові розробки у сфері охорони праці, та наукові заклади, які здійснюють такі розробки та інше.

Правове і науково-методичне забезпечення охорони праці

- встановити єдиний порядок атестації робочого місця і вдосконалити нормативну базу з її проведення;

- ратифікувати Конвенції МОП з питань охорони та гігієни праці;

- організувати розробки перспективних науково-дослідних робіт з охорони праці, зокрема з економічних аспектів виробничого травматизму та професійних захворювань, їх економічних наслідків для роботодавців і держави в цілому, розробку методик визначення вартості життя людини з метою розрахунку економічних втрат в результаті загибелі працівника на виробництві і ряд інших;

- створити обласні інформаційно-методичні центри з охорони праці при обласних державних адміністраціях для надання консультативно-правової допомоги з питань охорони праці профспілковому активу, роботодавцям і працівникам підприємств;

- проводити регулярні перспективні наукові дослідження з охорони праці з метою вивчення:

а) впливу виробничого травматизму, захворювань, у тому числі професійних, і смертності працівників на економіку України; обсягів додаткових соціальних витрат держави;

б) оцінку необхідних витрат держави і роботодавців для забезпечення необхідного рівня професійної підготовки і стану здоров'я працюючих;

- забезпечити розробку і реалізацію спільних програм з наукового та науково-практичного співробітництва МОЗ з Фондом соціального страхування, об'єднаннями роботодавців щодо створення здорових та безпечних умов праці, поліпшення медичного обслуговування працюючих громадян України.

Удосконалення соціального захисту постраждалих та сімей загиблих на виробництві

Удосконалення соціального захисту постраждалих та сімей загиблих на виробництві – як одна із складових Національної стратегії з охорони праці передбачатиме:

- врахування при розробці рівня страхових тарифів для підприємств стану умов праці, наслідків травмування працівника та виникнення професійного захворювання;

- введення додаткових матеріальних виплат постраждалим на тривале стаціонарне лікування, придбання дорогоцінних ліків, медичну і професійну реабілітацію постраждалих та хворих з професійними захворюваннями;

- створення нових центрів з медичної і професійної реабілітації постраждалих на виробництві, в тому числі в структурі Фонду соціального страхування від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань України;

- створення державної системи удосконалення і перепідготовки кадрів для її використання при медичній і професійній реабілітації постраждалих на виробництві;
- поступове збільшення розміру відшкодувань та компенсацій, а також пенсійного забезпечення потерпілим на виробництві.

6.2. Охорона праці на ТОВ УРСП «Памібро»

На ТОВ УРСП «Памібро» згідно зі ст. 15 Закону України «Про охорону праці» Створено службу охорони праці. Положення про службу охорони праці підприємства приведено у відповідність до типового, керівник служби – директор з охорони праці, екології та цивільного захисту – підпорядкований безпосередньо голові правління, розроблено положення про службу охорони праці, де розписано обов'язки посадових осіб з питань охорони праці. Координаційно-методичні та контролюючі функції служби поширюються на всі структурні підрозділи. Функціонує система управління охороною праці. На підприємстві розроблено положення про роботу громадських інспекторів з охорони праці, в кожному структурному підрозділі на загальних зборах вибрано громадського інспектора з охорони праці, вони пройшли навчання згідно затвердженою програмою. На підприємстві розроблено графіки комплексних та цільових перевірок, графіки перевірки знань та графіки перевірки стану умов праці у підрозділах. Під час прийняття на роботу всі працівники інформуються під підпис про умови праці на робочому місці та про пільги та компенсації за роботу в таких умовах.

Підприємство, відповідно до нормативних документів, здійснює розслідування нещасних випадків, профзахворювань, аварій у визначені строки з розробкою заходів по їх запобіганню, контролю за їх виконанням. Виплата збитку здійснюється Фондом соціального страхування від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань.

Виконання вимог законодавчих і нормативних актів з охорони праці, промислової санітарії і пожежної безпеки закладено в системі управління

охороною праці підприємства і її підсистем, розробленої на основі Закону України «Про охорону праці» і «Галузевої системи управління охороною праці для підприємств Міністерства промислової політики (типової)». Ця система впроваджена на всіх філіях, цехах та дільницях акціонерного товариства. Її виконання контролюється службою охорони праці.

На підприємстві у 2003 р. згідно з вимогами Постанови Кабінету Міністрів України від 11.07.2002 р. № 956 «Про ідентифікацію та декларування безпеки об'єктів підвищеної небезпеки», була проведена ідентифікація об'єктів підвищеної небезпеки, в жовтні 2003 р. отримано свідоцтво про державну реєстрацію об'єктів підвищеної небезпеки.

Робота з питань охорони праці планується і організовується згідно з річним комплексним планом робіт з охорони праці для всіх служб і підрозділів підприємства з сітьовим графіком їх виконання, крім організаційних заходів (профілактична робота).

Згідно з вимогами нормативних актів на ТОВ УРСП «Памібро» проводиться атестація робочих місць за умовами праці.

Працівники ТОВ щорічно проходять профілактичні медичні огляди МЧС, яка має денний стаціонар, де хворі можуть лікуватися.

З метою профілактики захворювань працівники оздоровлюються в санаторії-профілакторії.

Щомісяця аналізується стан роботи з охорони праці в структурних підрозділах підприємства, видається наказ-постанова про результати роботи ТОВ «Памібро» щодо досягнення високого оціночного рівня безпеки праці, відсутності травматизму і аварій, видаються накази та притягуються до відповідальності особи, які порушили правила охорони праці. Здійснюється матеріальне стимулювання колективів виробничих підрозділів, які досягли високого оціночного рівня безпеки праці.

Працівники ТОВ УРСП «Памібро» згідно з існуючими нормами в повному обсязі забезпечені спецодягом та спецвзуттям, нормативно-правовими актами з охорони праці та інструкціями з охорони праці. Первинні та

періодичні медичні та наркологічні огляди працівників проводяться своєчасно. Проводиться індивідуальний пошив спецодягу нестандартних розмірів.

Однією з найважливіших форм, що визначає забезпечення безпеки праці, є навчання працівників з охорони праці, інструктаж і перевірка знань з охорони праці. На підприємстві ця робота здійснюється в повному обсязі. Видано наказ, згідно з яким графіки проведення занять перед щорічною перевіркою знань з охорони праці працівників надані до відділу охорони праці. Це дає можливість фахівцям відділу вибірково контролювати проведення цих занять у будь-якому структурному підрозділі підприємства, що в кінцевому результаті не дає змоги керівникам структурних підрозділів проводити заняття формально.

Основними заходами щодо зменшення виробничого травматизму на підприємстві є:

- якісне навчання з питань охорони праці на всіх рівнях;
- забезпечення спецодягом, взуттям працівників;
- забезпечення оптимальних умов праці;
- чітке виконання вимог посадових інструкцій, правил і норм з охорони праці;
- безкомпромісна боротьба з порушниками вимог з охорони праці на всіх рівнях роботи;
- посилення особистої вимогливості кожного працівника підприємства до себе та до оточуючих;
- інформування колективу про виявлення порушень.

Як бачимо, на підприємстві налагоджена система охорони праці, керівництво надає всі умови для поліпшення умов праці в важких умовах. Керівник відділу охорони праці слідкує за обліком нещасних випадків, та звітністю проведених інструктажів. Фінансування номенклатурних заходів здійснюється за рахунок підприємства.

Питання з охорони праці є одним з найважливіших на ТОВ УРСП «Памібро» з допомогою якого підприємство успішно функціонує.

6.3. Запобігання утворенню вторинних осередків ураження внаслідок розливу небезпечних хімічних речовин. Розроблення заходів, які проводяться під час виникнення загрози надзвичайних ситуацій

В обігу на хімічно-небезпечних підприємствах перебуває велика кількість різноманітних небезпечних хімічних речовин. Небезпечні хімічні речовини (НХР) – це токсичні хімічні речовини, що застосовуються в господарських цілях і здатні при витіканні зі зруйнованих чи ушкоджених технологічних ємностей, сховищ і устаткування, викликати масові ураження людей.

За своїми вражаючими властивостями НХР поділяються на групи:

- речовини з переважно задушливої дії (хлор, фосген, хлорпікрин та ін.);
- речовини переважно загальноотруйної дії (окис вуглецю, ціаністий водень та ін.);
- речовини задушливої та загальноотруйної дії (аміак, акрилонітрол, азотна кислота й окисли азоту, сірчистий ангідрид, фтористий водень);
- речовини, які діють на генерацію, проведення і передачу нервового імпульсу;
- нейротропні отрути (сірковуглець, тетра- етилсвинець, фосфорорганічні сполуки й ін.);
- речовини задушливої і нейротропної дії (аміак, гептил, гідрозин та ін.);
- метаболічні отрути (окис етилену, дихлоретан та ін.).

Хмара НХР – суміш пари і дрібних крапель НХР із повітрям в обсягах (концентраціях), небезпечних для довкілля (уражаючих концентраціях). Розрізняють первинну і вторинну хмару забрудненого повітря.

Первинна хмара НХР – це пароподібна частина НХР, яка є в будь-якій ємності над поверхнею зрідженої НХР і яка виходить в атмосферу безпосередньо при руйнуванні ємності (за 1-2 хв) без випару з підстильної поверхні.

Вторинна хмара НХР – це хмара НХР, яка виникає протягом певного часу внаслідок випарювання НХР із підстильної поверхні.

Залежно від фізико-хімічних властивостей НХР, умов їх зберігання і транспортування у разі аварій на хімічно небезпечних об'єктах можуть виникнути надзвичайні ситуації з хімічною обстановкою чотирьох основних типів.

Перший тип – розгерметизація (вибух) ємностей або технологічного обладнання, які містять газоподібні, (під тиском), криогенні, перегріті, скраплені НХР. При цьому утворюється первинна газопарова або аерозольна хмара з високою концентрацією НХР, яка поширюється за вітром. Основним уражуючим чинником надзвичайних ситуацій є інгаляційний вплив на людей і тварин високих (смертельних) концентрацій парів АХНР.

Другий тип – аварійні викиди або пролив скраплених отруйних газів (аміак, хлор тощо); перегрітих летючих токсичних рідин з температурою кипіння нижчою за температуру навколишнього середовища. Уражуючі чинники надзвичайних ситуацій другого типу проявляють себе інгаляційним впливом на людей і тварин смертельних концентрацій первинної хмари (короткочасне) і тривалого впливу вторинної хмари з вражуючими концентраціями парів. Крім того, внаслідок вилливу НХР може бути заражений ґрунт і вода.

Третій тип – пролив у піддон (обвалування) або на поверхню значної кількості скраплених або рідких НХР з температурою кипіння нижчою або близькою до температури навколишнього середовища (фосген тощо), а також у разі горіння великої кількості добрив (нітрофоски) або сірки. У разі утворюється вторинна хмара НХР з уражуючими концентраціями, яка може поширюватися на значну відстань.

Четвертий тип – аварійний викид (проливання) значної кількості мало летючих АХНР рідких або твердих. Уражуючими чинниками надзвичайних ситуацій четвертого типу є небезпечні наслідки зараження людей і тварин у разі тривалого перебування їх на зараженій місцевості.

Локалізація і знезаражування джерел хімічного зараження має за мету заглушити або знизити до мінімально можливого рівня вплив шкідливих і небезпечних чинників, які становлять загрозу для життя і здоров'я людей,

екології, а також ускладнюють ведення рятувальних та інших невідкладних робіт на аварійному об'єкті і в зоні хімічного зараження за його межами.

Локалізація і знезаражування джерел хімічного зараження (з урахуванням можливих типів хімічної обстановки) може включати наступні основні операції:

- локалізацію протигазової фази первинних і вторинних хмар НХР;
- знезаражування первинних і вторинних хмар НХР;
- локалізацію виливів НХР;
- знезаражування (нейтралізацію) виливів НХР.

Основними способами локалізації і знезаражування джерел хімічного зараження, з урахуванням виду НХР є:

- постановка водяних, а також рідинних завіс з використанням нейтралізуючих розчинів;
- розсіювання хмар за допомогою теплових та повітряно-газових потоків,
- обвалування району виливу, збір рідинної фази НХР у приямки,
- засипання місця виливу сорбентами,
- зниження інтенсивності випарювання покриттям дзеркала виливу полімерною плівкою,
- розбавлення речовини виливу водою з введенням нейтралізаторів,
- засипання нейтралізуючими речовинами і твердими сорбентами, випалювання, згущення і вивіз.

Керівник ліквідації наслідків хімічної аварії у разі надходження даних про виникнення аварії оцінює масштаби можливого зараження і визначає кількість населення, яке проживає у них, і якому загрожує небезпека, завдання хімічній і медичній розвідкам, видає необхідні розпорядження щодо проведення заходів захисту населення, і організовує аварійно-рятувальні та інші невідкладні роботи в осередку ураження.

На підставі оцінки обстановки приймається рішення на ліквідацію наслідків хімічної аварії, у якому визначається: райони і наслідки руйнування

хімічно небезпечних об'єктів; об'єм рятувальних робіт і порядок їх проведення; сили і засоби, які залучаються до проведення рятувальних та інших невідкладних робіт і їхні завдання; напрями (ділянки, об'єкти) зосередження основних зусиль; заходи з безпеки під час проведення рятувальних робіт; маршрути і місця евакуації постраждалих і населення із районів хімічного зараження; порядок взаємодії і заходи щодо забезпечення дій сил цивільного захисту.

До ліквідації наслідків аварії, в першу чергу залучається особовий склад штатної газорятувальної служби об'єкта. Головне завдання цієї служби – виконання рятувальних робіт, евакуація працюючих з небезпечних місць, надання постраждалим першої медичної допомоги. Особовий склад газорятувальної служби виконує складні аварійні роботи в газонебезпечних місцях, де є необхідність обов'язкового використання ізолюючих (кисневих) протигазів.

Аварійно-рятувальні формування локалізують і ліквідовують аварії, які призводять до утворення осередків зараження НХР. Порядок дій під час локалізації осередків з НХР у кожному конкретному випадку залежить від виду отруйної речовини, характеру пошкоджень або руйнувань, технологічної схеми виробництва та інших умов.

Після локалізації осередків зараження проводиться їх знезаражування.

В першу чергу дегазуються під'їзні шляхи і внутрішні об'єктові дороги (двори житлових будинків), потім знезаражують ділянки місцевості і об'єкти, які можуть бути джерелами зараження повітря. Отруйні речовини знезаражують шляхом поливу дегазуючими розчинами, для чого використовують парк комунальної техніки, автоцистерни, мотопомпи, пожежні автомобілі та інші машини і механізми, які пристосовані для розливу рідини.

Для надання допомоги ураженим в осередок ураження вводяться підрозділи радіаційного, хімічного, біологічного і медичного захисту, рятувальні підрозділи і сили для проведення ліквідації наслідків хімічної аварії. Їх основні зусилля спрямовуються на надання негайної медичної допомоги

ураженим та їх евакуацію в чисту місцевість, а також на проведення знезаражування виливів НХР. Ці сили виконують свої завдання у тісній взаємодії з газорятувальною службою об'єктів. У вторинному осередку зараження основні зусилля зосереджуються на локалізації джерел зараження.

Після завершення робіт в районі збору мають бути проведені заходи щодо спеціальної обробки техніки і санітарної – особового складу формувань. Методика прогнозування та оцінка хімічної обстановки заснована на тому, що при руйнуванні ємності, в якій зберігається НХР у рідкому чи газоподібному стані, утворюється первинна і/або вторинна хмара, за якими визначається сумарна глибина прогнозованої зони хімічного забруднення, ГПЗХЗ.

Висновки до розділу 6

1. Охорона праці – це багатогранне поняття, під ним слід розуміти не тільки забезпечення безпеки працівників під час виконання ними службових обов'язків, насправді воно охоплює різні заходи. Наприклад, профілактика професійних захворювань, організація повноцінного відпочинку й харчування працівників під час робочих перерв, забезпечення їх необхідним спецодягом і гігієнічними засобами й навіть виконання соціальних пілг і гарантій. Правильний підхід до організації охорони праці на підприємстві, грамотне використання різних нематеріальних способів стимулювання працівників дають останнім необхідне почуття надійності, стабільності й зацікавленості керівництва у своїх співробітниках.

2. На ТОВ УРСП «Памібро» робота з питань охорони праці планується і організовується згідно з річним комплексним планом робіт з охорони праці для всіх служб і підрозділів підприємства з сітьовим графіком їх виконання, крім організаційних заходів (профілактична робота).

3. Працівники ТОВ УРСП «Памібро», згідно з існуючими нормами, в повному обсязі забезпечені спецодягом та спецвзуттям, нормативно-правовими актами з охорони праці та інструкціями з охорони праці. Первинні та періодичні медичні та наркологічні огляди працівників проводяться своєчасно.

Питання з охорони праці на ТОВ УРСП «Памібро» є одним з найважливіших, з допомогою якого підприємство успішно функціонує.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У роботі здійснено діагностику виробничої діяльності ТОВ УРСП «Памібро» та сформульовано ряд пропозицій щодо її удосконалення шляхом розширення масштабів виробництва і модернізації технологічних ліній. Основні результати дослідження полягають в такому:

1. Проведення комплексного аналізу факторів впливу на процес оцінювання ефективності виробничої діяльності ґрунтується на методиці, вихідними положеннями якої є: ефективність використання матеріальних ресурсів, трудових ресурсів, основних виробничих фондів, які в кінцевому результаті і формують інтегральний показник оцінки ефективності виробничої діяльності.

2. Протягом аналізованого періоду спостерігається зростання величини товарної продукції порівняно з базисним роком, особливо великими темпами вона зростає у 2017 році – на 88,42% порівняно з 2014 роком та у 2017 році – на 32,1% порівняно з 2014 роком. В 2016 році відбулося зниження показника товарної продукції порівняно з відповідним показником 2015 року на 6,74%. На зміни обсягів товарної продукції ТОВ «Памібро», які протягом 2014 –2018 років змінювались дуже часто.

Величина витрат на 1 грн. товарної продукції протягом аналізованого періоду мала нестабільний характер. В 2015 році вона знизилася на 5,55% порівняно з 2014 роком, а в 2016 році – зросла на 19,31% порівняно з 2015 роком і на 12,69% порівняно з 2014 роком. Період 2017-2018 років характеризується тенденцією до зниження витрат на 1 грн. товарної продукції, зокрема в 2017 році зниження витрат становило 16,46%, а в 2018 році – 40,19% порівняно з базисним роком. Зростання витрат на 1 грн. товарної продукції в 2016 році спричинене проведенням великої кількості поточних ремонтів обладнання, застосуванням нових методів інтенсифікації виготовлення мішків, які дали змогу не допустити значного скорочення терміну виробництва.

Зниження витрат на 1 грн. товарної продукції в останні роки можна характеризувати як позитивну тенденцію.

Собівартість товарної продукції по товариству постійно зростає. В 2015 році вона зросла на 6,82%, в 2016 році – на 11,27% порівняно з 2015 роком та на 18,85% порівняно з базовим 2014 роком. В 2017 році на 35,16% та на 60,64% і в 2018 році – на 60,10% та 157,18% в порівнянні з попереднім та базовим роками відповідно. В 2016 році план по реалізації продукції виконаний на 102,5%. План виробництва виконаний на 100,7%.

Фондомісткість 2018 року, порівняно із 2016 роком, зменшилась на 58,66%, але у порівнянні з 2017 роком можна побачити зростання на 15,6%. При цьому підприємство ефективно користується основними виробничими фондами. Зростає і фондоозброєність, з цього можна зробити висновок, що відбувається зростання продуктивності праці у ТОВ «Памібро». Також зменшився коефіцієнт зносу на 33,48 %, це позитивне явище для компанії. Як результат, рентабельність основних засобів має схильність до зростання, це вказує на ефективне використання активів, які відіграють важливу роль у формуванні доходу.

Аналіз основних фінансово-економічних показників роботи засвідчив, що чистий дохід від реалізації і фінансові результати компанії мають схильність до зростання. При цьому, показники ліквідності та частина показників фінансової стійкості і рентабельності стають нижчими в роках, які досліджували.

3. За даними європейської асоціації виробників паперових мішків EUROSAC, у 2016 р. світовий попит на паперові мішки досяг нового максимуму, склавши завбільшки 700 млн. євро. Обсяг міжнародної торгівлі паперовими мішками зріс на 4.4% у 2016 р. порівняно з 2015-м проти скорочення у 3.6% роком раніше. Станом на квітень 2017 р. прогнозувалося, що міжнародний попит на паперові мішки зросте ще на 6.2% у грошовому виразі під впливом позитивної динаміки розвитку у секторах-споживачах паперових мішків, а саме: будівельній галузі, виробництві мінеральної продукції, харчової промисловості, виробництві насіння, тваринних кормів, хімічної

промисловості, тощо. Протягом трьох останніх років обсяги міжнародної торгівлі у секторах-споживачах перевищували такі у секторі виробництва паперових мішків; починаючи з 2016 р. прогнозувалася жвава динаміка зростання на рівні 5-10% у рік протягом 2016-2018 рр. як у секторах-кінцевих споживачах, так і у секторі виробництва паперових мішків, але зараз ці прогнози, можливо, потребують певного коригування у зв'язку з кризою, пов'язаною з українсько-російським конфліктом.

4. Перед виробниками паперових мішків в Україні постають такі виклики:

– важкопрогнозований попит: більшість клієнтів в будівельній індустрії, є крупними компаніями, що в цілях диверсифікації працюють водночас з кількома постачальниками мішків; крім того, на ринку України є достатня кількість дрібних замовників, що примушує виробника весь час переналаштовувати обладнання на відпрацювання великої кількості різноманітних замовлень;

– великі інвестиції в оборотний капітал у зв'язку з неповним/несвоєчасним поверненням ПДВ з боку держави;

– підвищення цін на крафт-папір у зв'язку із зростанням цін на енергоносії тощо.

5. Незважаючи на вищезгадані особливості та проблеми сектору, у виробництві паперових мішків вирішальними факторами успіху залишаються:

– висока маркетингова активність, ефективна робота з клієнтами, формування бази постійних лояльних клієнтів, що роблять найбільший внесок у додану вартість, що створюється бізнесом;

– оптимальний набір сучасного обладнання;

– грамотне управління логістикою;

– прагнення та втілення конкретних заходів щодо підвищення ефективності, вдосконалення продукції та процесів, впровадження інновацій, тощо.

6. Для належного насичення внутрішнього і зовнішнього ринків для діяльності ТОВ УРСП «Памібро» доцільним є нарощування масштабів

виробництва. Цей процес можна забезпечити шляхом закупівлі та запуску нової лінії з виробництва паперових мішків Windmöller & Hölscher на базі діючого виробництва ТОВ УРСП «Памібро». Проект дасть можливість збільшити обсяги виробництва і реалізації у два рази. Таким чином, компанія зможе не тільки задовольнити у повному обсязі попит на традиційних ринках присутності, але й вийти на нові ринки Європи і СНД.

7. Розроблено схему розробки і механізм реалізації стратегії технічного розвитку підприємства. При побудові даного механізму враховані наступні складові: контроль стратегічних змін, визначення наслідків стратегії технічного розвитку, зміни в організаційній і виробничій структурі підприємства, безпосередні дії щодо реалізації стратегії технічного розвитку, коригування або відмова від стратегії в разі низької результативності, взаємоузгодження стратегії технічного розвитку і загальної стратегії підприємства тощо.

8. На базі отриманих розрахунків, здійснених у роботі, можна зробити висновок про доцільність впровадження проекту та його фінансування. Оскільки індекс прибутковості проекту $PI > 1$, це означає, що майбутні приведені грошові доходи будуть більшими за вкладені засоби, і підприємство отримає приріст доходу в межах заданої норми прибутку. З кожним роком реалізації проекту цей показник збільшуватиметься. Показник внутрішньої норми рентабельності інвестицій за проектом показує при якій межі норми прибутку проект є прибутковим і це складає 22,07%, що свідчить про те, що запланована ставка дисконту по проекту 20% відповідає дійсним можливостям проекту до окупності. Також було визначено період, за який проект стане прибутковим і DPP становить 4 роки та 8 місяців, що означає, що на 5-му році реалізації проекту він буде повністю окуплений і приносить прибутки. Розрахований коефіцієнт вигод / витрат показує, що вигоди за проектом перевищують вкладені в нього кошти на 2,4% на 5 році реалізації проекту.

9. Запропонований міжнародний проект має певні ризики, які викликані невизначеністю та притаманні будь-якому проекту. Для належного насичення внутрішнього і зовнішнього ринків для діяльності ТОВ «Памібро» доцільним є

нарощування масштабів виробництва. Однак, жорстка конкуренція вимагає удосконалення процедури його впровадження через розробку дієвої стратегії технологічного розвитку на ТОВ УРСП «Памібро» .

10. Здійснено аналіз факторів, що впливають на діяльність досліджуваного підприємства, за допомогою PEST-аналізу та складено матрицю SWOT.

11. На ТОВ УРСП «Памібро» робота з питань охорони праці планується і організовується згідно з річним комплексним планом робіт з охорони праці для всіх служб і підрозділів підприємства з сітьовим графіком їх виконання, крім організаційних заходів (профілактична робота).

Працівники ТОВ УРСП «Памібро», згідно з існуючими нормами, в повному обсязі забезпечені спецодягом та спецвзуттям, нормативно-правовими актами з охорони праці та інструкціями з охорони праці. Первинні та періодичні медичні та наркологічні огляди працівників проводяться своєчасно.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А.О., Желюк Н.С. Вибір, планування і реалізація стратегії розвитку підприємства. Актуальні проблеми економіки, 2010. №12(114). С. 91-100. URL : http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/APE/2010_12/APE-2010-12/91-100.pdf
2. Азарова А.О., Казимир В.В. Моделі систем підтримки прийняття рішень при управлінні підприємством Математичні машини і системи, 2005. № 1. С. 60-67. URL : http://www.immsp.kiev.ua/publications/articles/2005/2005_1/Azarova_01_2009.pdf
3. Азарова А.О., Форонова О.В. Побудова систем підтримки прийняття рішень зі стратегічного управління підприємством на базі апарату комплексної цільової програми. Вісник Вінницького політехнічного інституту, 2006. №5. С. 140-145. URL : <http://visnyk.vntu.edu.ua/article/view/351/2203>
4. Ансофф І. Стратегічне управління [наук. ред. і авторське передмову Л.І. Євченко]. М. : Економіка, 1989. 519 с.
5. Архипов В.М., Георгієв С.В. Розробка стратегії технічного і організаційного розвитку підприємства. Известия СПб ун-ту економіки і фінансів, 2000. №3. С. 98-110. URL : http://elibrary.finec.ru/materials_files/izv/IzvSPbUEF2000_3_C98_110_s.pdf
6. Ахметов Р.А. Методика обґрунтування стратегії реструктуризації. Сучасні аспекти економіки, 2001. №12а. С. 12-15.
7. Беляєва С.В. Розробка та механізм реалізації концептуальної схеми обґрунтування операційної стратегії розвитку промислового підприємства. Інноваційна економіка, 2012. №4. С. 108-112. URL : http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2012_4/108.pdf
8. Белякова С.Б. Управління виробничо-збутовою діяльністю промислового підприємства: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.05. Саранськ, 2007. 191 с.

9. Блонська В.І., Городинський Р.Е. Вдосконалення планування у стратегічному управлінні розвитком підприємства. Науковий вісник, 2008. Вип. 18.1. С. 237-242. URL : http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnltu/18_1/18_1_Blonska_4.pdf
10. Волков А. Ю. Методи корпоративного управління технічної реструктуризацією на промисловому підприємстві: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.05.СПб., 2006. 172 с.
11. Герчикова И. Н. Менеджмент : Учебник [4-е изд.]. М. : Юнити-Дана, 2010. 371 с.
12. Горелик О.М. Виробничий менеджмент: прийняття та реалізація управлінських рішень : навчальний посібник. М. : КНОРУС, 2007. 272с.
13. Градобоев Є.В. Особливості оцінки ефективності діяльності промислових підприємств : автореф. дис. на соіск. вчений. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.05 «Економіка та управління народним господарством». Іркутськ, 2009. 24 с.
14. Гребенікова О.В., Гусєва Ю.Ю. Розроблення моделі діагностики фінансового стану машинобудівних підприємств з використанням дискримінантного аналізу. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики, 2008. №3. С.15-23. URL : http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Eupmbg/2008_3/2.pdf
15. Гуїяр Франсіс Ж., Келлі Джеймс Н. Перетворення організації [Пер. з англ.]. М. : Изд-во «Дело», 2000. 376 с.
16. Данилюк В.О. Використання адаптаційних механізмів реалізації стратегії технічного розвитку в діяльності виробників обладнання України. Бізнес Інформ, 2013. Вип. 10. С. 32- 40.
17. Данилюк В.О. Використання стратегічних господарських підрозділі в організаційній структурі виробників хлібопекарського обладнання України. Економічний аналіз, 2012. Вип.11, ч. 2. С. 166-170.
18. Данилюк В.О. Використання сценаріїв при формуванні стратегії технічного розвитку. Економіка підприємства: теорія і практика : Матеріали ІV

Міжнародної науково-практичної конференції (12 жовтня 2012). Київ : КНЕУ, 2012. С. 113-115.

19. Данилюк В.О. Формування і реалізація стратегії технічного розвитку машинобудівного підприємства. Формування ринкової економіки : спец. вип. «Стратегічні імперативи сучасного менеджменту», 2012. С.70-83.

20. Деев А. Сценарне планування в теорії і практиці управління. Актуальні проблеми екологічної безпеки : пошук стратегій, методів, технологій, 2008. Вип.2. С.50-63.

21. Друкер П. Завдання менеджменту в ХХІ столітті [Пер. з англ.]. М. : Видавничий дім «Вільямс», 2004. 272 с. URL : http://ototsky.com/khipu/lib/druker_managementXXI_ru.pdf

22. Дугельний А.П. Реформування організаційних структур виробництва. ЕКО, 2001. №9. С. 120-134.

23. Зубахін А.М., Тищенко Є.В. Удосконалення стратегічного управління зернопереробними підприємствами : монографія. Барнаул : Вид-во АлтГТУ ім. І.І. Ползунова, 2006. 138 с.

24. Іванов Д.А. Розробка системи оперативного управління в нових організаційних формах виробничої кооперації: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.05. СПб., 2002. 19с.

25. Ілляшенко С.М., Біловодська О.А. Управління інноваційним розвитком : монографія. Суми : Університетська книга, 2010. 281 с.

26. Ілюхін О.О. Особливості організаційно-економічного розвитку промислових корпорацій. Вісник економічної науки України, 2008. №2. С. 66-68.

27. Імітаційное моделювання в оперативному управлінні виробництвом / Н.А. Саломатін, Г.В. Беляєв, В.Ф. Петроченко, Е.В. Прошлякова. М. : Машинобудування, 1984. 208 с.

28. Канке А. А., Кошова І.П. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства : навч. сел. для студ. ек. ВНЗ III-IV рів. акр. М. : ІД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2007. 288 с.

29. Кемпбел Д., Стоунхаус Дж., Х'юстон Б. Стратегічний менеджмент [Пер. з англ. Н.І. Алмазова]. М. : ТОВ Видавництво Проспект, 2003. 375 с.

30. Кігель В.Р. Методи і моделі підтримки прийняття рішень у ринковій економіці : монографія. К. : ЦУЛ, 2003. 193 с.

31. Ковальській В.І. Організація і планування виробництва на машинобудівному підприємстві : навчальний посібник для машинобудівних техніків. – М. : Машинобудування, 1986. 288с.

32. Ковальчук І.В. Економіка підприємства : навч. посіб. К. : Знання, 2008. 680 с.

33. Косінова М.М., Нелюбова М.М., Тяпаєва Є.А. Особливості інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень на промислових підприємствах. Вісник Волзького інституту економіки 209 педагогіки і права. Серія 1. Економіка і управління, 2006. Вип. 4. С. 195-201.

34. Кравченко О.В. Значення й місце стратегічного аналізу в управлінні підприємством. Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України, 2003. Т. 8. С. 177-181. URL : http://www.uabs.edu.ua/images/stories/docs/K_BOA/Kravchenko_008.pdf

35. Крилова І. К. Механізм розробки інноваційної стратегії розвитку промислового підприємства (на матеріалах підприємств промисловості будівельних матеріалів Республіки Татарстан): автореф. 210 дис. на здобуття наукового степ. канд. ек.наук: спец. 08.00.05 «Економіка та управління народним господарством (економіка, організація і управління підприємствами, галузями, комплексами - промисловість) ». Казань, 2007. 20 с.

36. Круглов М.І. Стратегічне управління компанією : навч. сел. Для студ. екон. ВНЗ III-IV рів. акр.М. : Російська ділова література, 1998. 768 с.

37. Лазарева О.С. Формування організаційних структур управління промислових підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.05 «Економіка і управління народним господарством (економіка, організація і управління підприємствами, галузями, комплексами – промисловість). Оренбург, 2000. 20 с.

38. Лапін А.М. Стратегічне управління сучасною організацією : уч. сел. М. : ТОВ «Журнал» Управління персоналом », 2004. 288 с.

39. Лахтіонова Л.А. Фінансовий аналіз суб'єктів господарювання : монографія. К. : КНЕУ, 2001 . 378 с.

40. Левик І.С. Механізм здійснення стратегічного аналізу на машинобудівному підприємстві. Вісник НУ «Львівська політехніка», 2010. №8. С.97-104. URL : http://library.kpi.kharkov.ua/Vestnik/2010_8/stati/Levik.pdf

41. Льопа М.М., Льопа Р.Н., Пушкар А.І. Моделювання процесів управління розвитком промислових підприємств : монографія. Донецьк : ТОВ «Юго-Восток, Лтд», 2005. 348 с.

42. Логунов В.В. Управління процесами адаптації підприємства машинобудування до змін в ринковому середовищі: дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.05. Орел, 2002 205 с.

43. Люльов А. В. Методичні підходи до вибору стратегії управління підприємством машинобудівної галузі. Механізм регулювання економіки, 2009. №3. Т. 1. С. 146-161.

44. Люльов А. В. Механізм формування стратегічних цілей на підприємствах машинобудування. Управління підприємством: проблеми та шляхи їх вирішенню : Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 1-3жовтня 2009р. Севастополь : ДонНУЕТ, 2009. С.326-328.

45. Маслодудов Ю. А. Формування організаційно-економічного механізму адаптивного управління машинобудівним підприємством: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.05 «Економіка та управління народним господарством (економіка, організація і управління підприємствами, галузями, комплексами - промисловість). Москва, 2010. 25 с.

46. Минцберг Г., Куїнн Дж.Б., Гошал С. Стратегічний процес [Пер. з англ. / Під. ред. Ю. Н. Кантуревського]. СПб. : ПІТЕР, 2001. 688 с.

47. Мотін А.Є., Сучков В.А. Оптимізація термінів експлуатації металорізального обладнання. Управління громадськими та економічними системами, 2009. №1. С. 1-9.

48. Нечеухіна Н.С. Контролінг в системі стратегічного розвитку економічного потенціалу підприємства. Проблеми теорії і практики управління, 2010. №6. С.23-27. URL : <http://www.eizvestia.isea.ru/pdf.aspx?id=13969>

49. Новіков Д.А., Іващенко А.А. Моделі і методи організаційного управління інноваційним розвитком фірми : монографія. М .: КомКнига, 2006. 332 с.

50. Оно Т. Виробнича система Тойоти. Йдучи від масового виробництва. М. : Інститут комплексних стратегічних досліджень, 2005. 192с.

51.Сачко Н.С. Організація і оперативне управління машинобудівним виробництвом: підручник. М. : Нове знання, 2005. 636 с.

52. Павлик В.П. Методичні підходи удосконалення управління підприємством. Інноваційна економіка, 2010. №5. С. 154-159. URL : http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_5/154.pdf

53. Сабадаш В. В., Люльов О.В. Науково-методичні підходи до розроблення варіантів ефективної стратегії розвитку підприємства. Вісник Запорізького національного університету : зб. наук. статей. Економічні науки. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2010. № 2 (6). С. 60-69.

54. Савельєва Ю.В. Організаційно-економічні основи формування комплексу бізнес-одиниць на реструктуруєму підприємстві: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08. 00. 05 «економіка і управління народним господарством: управління інноваціями та інвестиційною діяльністю; економіка, організація і управління підприємствами, галузями, комплексами (Промисловість)». Новосибірськ, 2002. 18 с.

55. Саломатіна Л. М. Адаптаційні механізми в управлінні розвитком промислових підприємств. Економіка промисловості, 2011. № 2. С. 82-85. URL : http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/eprom/2011_54/st_54_10.pdf

56. Синицин Д.О. Методи стратегічного управління розвитком технічного потенціалу машинобудівного підприємства на інноваційній основі автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08. 00. 05 «економіка і управління народним господарством: управління інноваціями та інвестиційною діяльністю;

економіка, організація і управління підприємствами, галузями, комплексами (промисловість)». Санкт Петербург, 2009. 18 с.

57. Смирнова Н.К., Фоміна О.В. Реалізація стратегій компаній : від простого до складного. М. : БераторПаблішінг, 2008. 113 с. URL : <http://www.twirpx.com/file/630518/>

58. Смолін І.В. Механізм адаптації корпоративних стратегічних дій. Управління сучасним містом, 2004. № 4-6 (14). С. 194-199.

59. Сталінська О.В. Підвищення ефективності стратегічного управління великими промисловими підприємствами. Економіка та організація управління : зб. наук. праць ДонНУ. Вінниця, 2014. №3 (19) – 4 (20). С. 265-270.

60. Стерлінгова А.Н., Фель А.В. Операційний (виробничий) менеджмент : навч. посібник. М. : ИНФРА-М, 2009. 187 с.

61. Стратегічне управління промисловими підприємствами та корпораціями: методологія та інструментальні засоби : монографія / [Буравлев А. І., Гірчиця Г. І., Саламатов В. Ю., Степанівська І. А.]. М. : Видавництво Фізико-математичної літератури, 2008. 176 с.

62. Туровцев О.Г. Організація виробництва та управління підприємством: підручник. М. : ИНФРА-М, 2004. 528с.

63. Тридід О. М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства : монографія. Харків : Вид. ХДЕУ, 2002. 364 с.

64. Управління організацією: підручник ; под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевої, Н.А. Саломатина. 2-е изд., перераб. і доп. М. : ИНФРА-М, 2000. 669с.

65. Федулова Л.І. Стратегія технологічного розвитку: мікроекономічний підхід. Вісник НУ «Львівська політехніка». «Проблеми економіки та управління», 2008. № 628. С. 674-681. URL : <http://ena.lp.edu.ua:8080/handle/ntb/2128>

66. Фірсова С.М., Наталенко М.О. Стратегічний контролінг в управлінні інноваційною діяльністю промислових підприємств. Вісник

Східноукраїнського національного університету, 2011. 22410/1. URL : http://www.nbuu.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2011_10_1/Firsova.pdf

67. Харченко А.А. Совершенствование организационной структуры управления в условиях динамического развития компании. Вестник НГУЭиУ, 2010. №1. URL : http://old.nsaem.ru/Science/Publications/Science_notes/Archive/2010/1/568.pdf

68. Хассі Д. Стратегія і планування [пер. з англ. Під ред. Л.А. Трофімової]. СПб. : ПІТЕР, 2001. 384 с.

69. Чейз Р.Б., Еквілайн Н.Дж., Якобс Р.Ф. Виробничий і операційний менеджмент. 8-е видання. М. т: Видавничий дім «Вільямс», 2004. 704 с.

70. Чичун В.А Удосконалення стратегічного управління діяльністю підприємства. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту, 2011. №7. С. 27-35. URL : http://www.nbuu.gov.ua/portal/soc_gum/znpn/2011_7/27USU.pdf

71. Швиданенко Г.О., Дмитренко А.І., Олексюк О.І. Бізнес-діагностика підприємства : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2008. 344 с.

72. Шегда А. В. Економіка підприємства : навч. посібник. К. : Знання, 2006. 614 с.

73. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підр. К. : КНЕУ, 2004. 699 с.

74. Шляга О.В. Основні принципи системного підходу в інформаційному забезпеченні управління підприємством. Економіка та держава, 2007. №7. С.52-55.

75. Шонбергер Р. Японські методи управління виробництвом: (дев'ять простих уроків) ; науч. ред. і авт. предисл. Л.А.Конарева. М. : Економіка, 1988. 251 с.

76. Logan Dave, Halee Fischer-Wright. Micro strategies: The key to successful planning in uncertain times. Leader to Leader, 2009. № 54. P. 45-52.

77. Mintzberg Henry, James Brian Quinn, Sumatra Ghoshal. The Strategy Process : Concepts, Contexts, Cases,. 2003. 489 p.

ДОДАТКИ

Характеристика профілю діяльності ТОВ УРСП «Памібро»

Компанія заснована у формі товариства з обмеженою відповідальністю. Ідентифікаційний код юридичної особи: 24679870. Дата державної реєстрації: 23.12.1996.

Місцезнаходження юридичної особи: 77611, Івано-Франківська обл., Рожнятівський район, селище міського типу Брошнів-Осада, вулиця Шкільна, будинок 2Б.

Цехи і технологічна лінія товариства, у зв'язку з динамічним розвитком ринку і збільшенням попиту на продукцію в 2006 році. Для керівництва підприємства важливим стало прийняття рішення про розширення виробництва паперових мішків і будівництво нового заводу з найсучаснішим в світі технологічним обладнанням. Таким чином, 2008 року в нових виробничих приміщеннях, спроектованих відповідно до міжнародних вимог та норм, свою роботу розпочала надсучасна виробнича лінія компанії «Windmüller und Hölscher», єдина в Україні та Європі.

Продукція підприємства відповідає екологічним нормам України, світовим вимогам, ДСТУ 2226-88 та ТУ виробника.

Виробничі потужності пропонують асортимент дво-, три- та чотири-шарових паперових мішків, відкритих або клапанних, клеєних або прошитих, різних розмірів, з нанесенням чотирьохколірного друку, з ламінованими, або поліетиленовими вставками, з перфорацією. Компанія розташована на заході України в Івано-Франківській області, смт. Брошнів-Осада.

Крім того, відповідно до укладеного договору з ТОВ УкрМедСерт Компанією було проведено навчання і впроваджено систему управління якістю. 11 червня 2013 р. вона здобула сертифікат, який підтверджує виконання вимог ISO 9001-2008.

Все це дає можливість залишатися одним з лідерів у виробництві мішка в Україні і потужним гравцем на ринках сусідніх країн. Наразі Компанія експортує продукцію у Росію, Білорусь, Казахстан, тощо.

Відповідно до укладеного договору з ТОВ «УкрМедСерт» на підприємстві було проведено навчання і впроваджено систему управління якістю. 11 червня 2013 р. відбулося урочисте вручення сертифікату, який підтверджує, що вимоги ISO 9001-2008 виконані.

Все це дає можливість залишатися лідером по виробництву мішка в Україні і задовільнити потреби будь-якого, найвибагливішого споживача.

Основною продукцією компанії є паперові мішки. Паперові мішки (крафт-мішки) — сучасний екологічний вид тари, що може бути застосований для різних видів продукції: будівельної, нафтохімічної, сільськогосподарської, харчової та інших. Екологічна чистота мішків для харчових продуктів досягається за рахунок використання екологічно чистого паперу, фарб на основі води та клею з картопляного крохмалю.

Мішки товариства можуть бути від одно- до чотирьохшаровими. Кількість шарів визначається у відповідності до стандартів, що діють на продукцію, для якої призначений мішок. Разом із щільністю паперу кількість шарів визначають міцність мішка.

Виробництво мішків здійснюється за допомогою флексографічного друку. Флексографічний друк дає можливість якісно наносити зображення на будь-які матеріали, а також використовувати швидкосохнучі фарби. 4-х колірний друк дозволяє наносити повноколірні зображення.

Типи мішків: відкритий – верхня частина мішка відкрита, заповнювати його можна будь-яким методом; з клапаном – верхня частина мішка заклеєна, наповнення відбувається через спеціальний отвір (клапан);

Мішок може мати внутрішній водостійкий шар: поліетиленова вставка – додатковий внутрішній шар із поліетилену; ламінований – внутрішній шар паперу ламінований.

Серед клієнтів є такі провідні підприємства будівельної галузі як:

- ВАТ «Євроцемент-Україна», м. Балаклія, м. Краматорськ – одне з найбільших промислових підприємств України по виробництву будматеріалів;

- ВАТ «Івано-Франківськцемент», м. Івано-Франківськ – одне з провідних підприємств будівельної індустрії України, на якому виготовляють понад триста найменувань будівельних матеріалів;

- Виробники нафтохімічної, сільськогосподарської продукції:

- ТОВ «Карпатнафтохім», м. Калуш;

- Виробники сухих будівельних сумішей в Україні:

- ЗАТ «Термінал-М», ТМ Сілек, м. Київ

- ТОВ «Крайзель-Будівельні Матеріали», м. Київ

- За кордоном:

- ТОВ «Сармат», м. Мінськ, Білорусь

- ПТ ТОВ «Тайфун», м. Гродно, Білорусь

- - ТОВ «Ілмакс», м. Мінськ, Білорусь

- ВАТ «Крічевцементношифер», м. Крічев, Білорусь

- ВАТ «Забудова», с. Чисть, Білорусь

- ТОВ «Волма», м. Волгоград, Росія – виробник оздоблювальних матеріалів на основі гіпсу і цементу

- ВАТ "Горнозаводськцемент", м. Горнозаводськ, Росія

- ТОВ «ТріО», м. Черкеськ, Росія

- ТОВ «ТД КРАФТ», Москва, Росія

- ТОВ «Геркулес-Сибір», м. Новосибірськ, Росія

- ЗАТ «Самарський гіпсовий комбінат», м. Самара, Росія

Підприємство орієнтоване на роботу з кращими постачальниками найбільш якісної сировини, а саме: паперу компаній «Billerud» (Швеція), «Stora Enso» (Польща), «Horizon» (Естонія), виготовленого виключно з чистої целюлози; клеїв ТМ «AVEBE», «Emsland-Starke», «Henkel»; флексографічних фарб ТМ «ColorChemie».

Висока якість продукції забезпечується за рахунок використання високоякісної сировини провідних виробників.

- Папір BILLERUD – Шведський випробник паперу та паперової тари.
BILLERUD Stora Enso – компанія заснована в в 1998 році шляхом злиття шведської добувної і лісопромислової компанії Stora і фінської лісопромислової компанії Enso-Gutzeit Oy. Stora Enso Horizon – стабільна, незалежна і орієнтована на споживача компанія, з великим досвідом і традиціями у виробництві небіленої целюлози і мішочного паперу, починаючи з 1938 року.

- Котласький ЦПК – найбільше підприємство ЦБК Росії, з 1994 року контролюється корпорацією «Илим Палп». Илим Клей, Клей на основі картопляного крохмалу:

- AVEBE, Нідерланди;
- Emsland Starke, Німеччина

Дисперсійний клей для проклейки поліетилену:

- HENKEL;

Фарба:

- TM COLORCHEMIE, Німеччина;



**Рукавна машина
AM 8125** (500 шт./хв)



**Дноукладчик
AD 8320 (вкл. прес)**
(350 шт./хв)

**ПОТУЖНІСТЬ ЛІНІЇ
складає 350 шт./хв**



**додаткова
друкарська секція**
назва
(незалежна від лінії)



**4-колірна
друкарська секція**
FLEXA 280



**Автоматизація
TRANSSYSTEM 1**



**Автоматизація
TRANSSYSTEM 2**



**Робот-палетизатор
ARCOMAT-2**

Рукавна машина AM 8125 – машина для виготовлення рукавів з прямою та каскадною нарізкою шарів, яка охоплює весь спектр застосування паперових мішків. Укомплектована комп'ютерним управлінням операційної системи WINDOWSTM XP, CNC-системою.

Дноукладчик AD 8320 – універсальна машина для укладки дна та формування клапану мішка; має об'єм заповнення від 2 до 100 літрів та продуктивність 330 мішків/хв., також обладнаний програмним управлінням для переналадки форматів.

Автоматизаційні системи TRANSSYSTEM 1 і TRANSSYSTEM 2 – обладнання призначене для логічного зв'язку рукавної машини з дноукладчиком і забезпечує подальше транспортування пакетів з мішками до роботів для укладки на піддони.

4-колірна друкарська секція FLEXA 820 та додаткова друкарська машина – форзадно-друкарські пристрої для комбінації з машиною по виготовленню паперових рукавів, які володіють широким спектром застосування: від простого нанесення друку до складного растрового.

Робот-палетизатор ARCOMAT-2 — портальний робот для укладки на піддони виготовлених мішків.

Даний комплекс обладнання є збалансованим та не формує «вузьких місць» по переділах у виробництві, однак значна кількість малочисельних та різнотипових замовлень потребує загального розширення потужностей для більш ефективного планування та рівномірного завантаження виробництва.

Додаток В.1

Системи отримання інформації при прийнятті стратегічних управлінських рішень щодо технічних змін



Приклад використання інформаційної системи підтримки бази стратегічних даних технічного розвитку

Інформаційна система може бути за допомогою програми BSC Designer pro

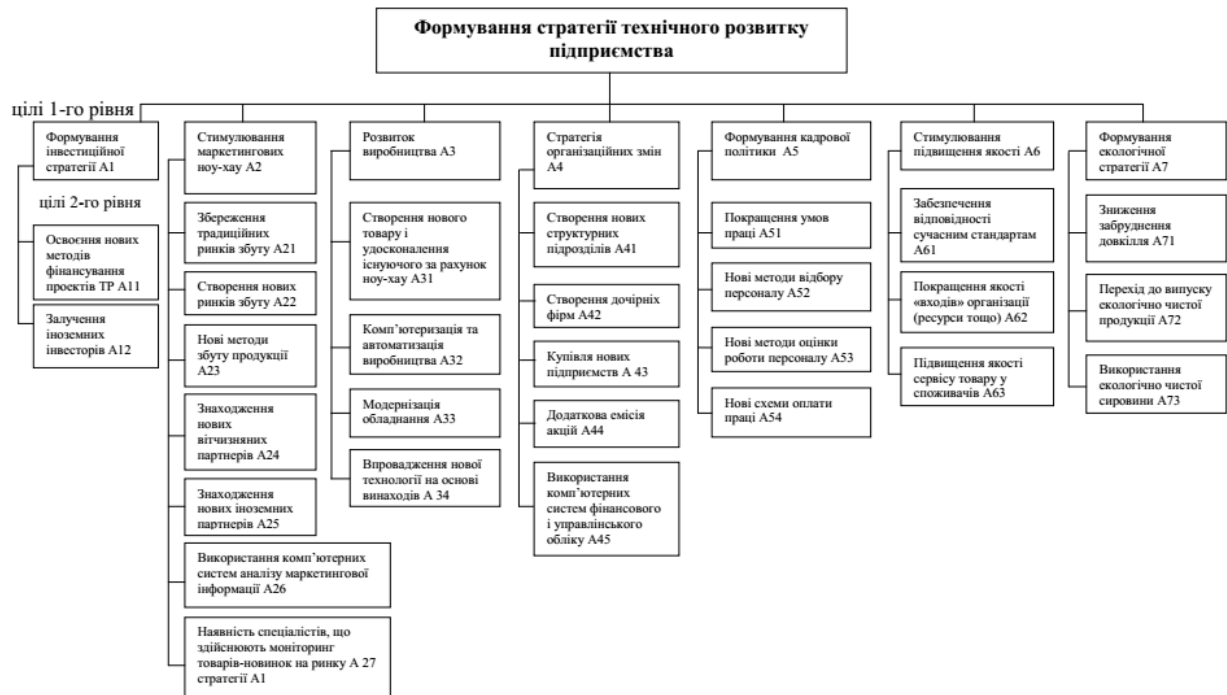
Організаційно система поділена на підзавдання, доступ до яких здійснюється за допомогою головної форми системи, яка з'являється на дисплеї монітора відразу ж після запуску програми. Користувач може переключитися на роботу з потрібним рівнем знань про технічний стан підприємства. Інформація кожного з рівнів поділена на групи характеристик, доступ до яких організовано за допомогою закладок. Дані кожної групи представлено у вигляді узагальнених оцінок, тексту, діаграм чи таблиць.

Таблиця 1

Етапи створення інформаційної системи підтримки бази стратегічних даних технічного розвитку

Етапи створення інформаційної системи	Дії
1	На першому етапі має бути проведений аналіз предметної(технічної) сфери, визначені обсяги інформації, які доцільно представити в системі та архітектуру програмного забезпечення. На цьому етапі рекомендується проаналізувати внутрішнє середовище досліджених підприємств за такими групами показників, які характеризують стан функціонування певних підсистем підприємства.
2	Другий етап полягає у більш детальному системному аналізі предметної(технічної) сфери середовища діяльності підприємств. Пропонується виділяти показники підприємств, які були б включені в певну групу, визначених на першому етапі. Так, у групу показників виробництва ввійшли: ступінь фізичної зношеності обладнання, коефіцієнт автоматизації та механізації виробництва та інші показники, розраховані в розділі 2.2.
3	На третьому етапі створення програмного прототипу було спроектовано базу стратегічних технічних даних.
4	Четвертий етап системи полягає у введенні даних в інформаційну систему та її використання.

Ієрархія цілей при формуванні стратегії технічного розвитку підприємства

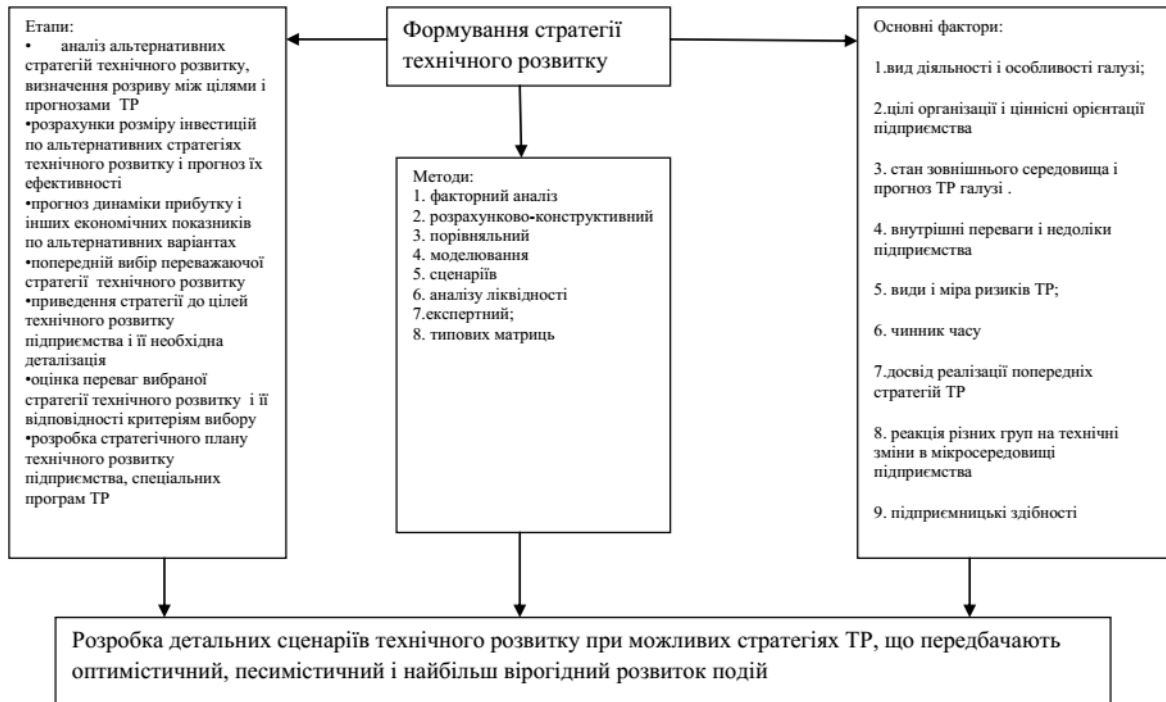


Загальні положення, які пропонується використовувати при розробці сценаріїв технічного розвитку, наступні:

1. Оцінка поточного технічного стану підприємства, виявлення його тенденцій;
2. Визначення зв'язків загальної стратегії і стратегії ТР підприємства;
3. Підготовка прогнозу технічного розвитку підприємства в умовах невизначеності середовища;
4. Розгляд можливих варіантів стратегії технічного розвитку;
5. Оцінка ймовірних відхилень від основної ідеї проекту технічного розвитку при різних варіантах стратегії технічного розвитку [18; 20].

Формування стратегії технічного розвитку на основі сценаріїв спирається на наступні спеціальні правила: структуризація цілей і завдань ТР (постановка проблеми технічного розвитку, характеристики проблеми тощо); визначення дій, що ведуть до досягнення цілей стратегії ТР підприємства і показників можливого стану технічної системи в майбутньому; розробка варіантів ТР; аналіз відхилень і прогнозування перспективних показників за варіантами сценаріїв; інтерпретація сценаріїв ТР з врахуванням можливих обмежень і перешкод, введення в аналіз перешкоджаючих подій(факторів негативного впливу); доопрацювання відібраних сценаріїв технічного розвитку, оцінка можливих економічних наслідків для підприємства; внесення необхідних коригувань в сценарії технічного розвитку [18; 20].

Етапи, фактори і методи формування стратегії технічного розвитку на основі сценаріїв



Методика побудови сценарію технічного розвитку підприємства

Крок	Сутність
1. Визначення ключових стратегічних напрямків технічного розвитку	Збір і концентрація даних стратегічного аналізу. Визначення конкретних переліків усіх ключових напрямків технічного розвитку і всіх ключових стратегічних питань.
2. Встановлення найважливіших факторів зовнішнього середовища безпосереднього впливу	Фіксація й аналіз основних факторів зовнішнього середовища безпосереднього впливу (ВР), що визначають успіх/невдачу за кожним з напрямків технічного розвитку, встановленому на кроці 1; а також факторів, що визначають відповіді на кожне питання кроку 1.
3. Визначення головних факторів зовнішнього середовища	Виявлення й аналіз основних факторів опосередкованого впливу, що визначають дію факторів, встановлених на кроці 2, тобто мова йде про фактори рівня PEST-аналізу. Повинні бути визначені усі відповідні ключові фактори, що впливають на дану конкретну організацію саме через фактори кроку 2.
4. Ранжування за важливістю і ступенем невизначеності	Ранжування усіх факторів рівнів кроку 3 і кроку 2 за двома критеріями. Перший критерій — важливість кожного фактора для прийняття рішень з технічного розвитку рівня кроку 1; другий — ступінь невизначеності за факторами рівнів кроку 3 і кроку 2 для вирішення питань рівня кроку 1. Встановлюються 2—3 основних фактори за першим критерієм і 2—3 фактори за другим критерієм.
5. Виявлення логіки кожного сценарію	Досягнення мети: відповідно до різних «логічних стрижнів» вийти на невелику кількість сценаріїв (≥ 4), що є дійсно істотно різними за критерієм змісту рішень питань рівня кроку 1. У рамках кожного сценарію власне динамічний аспект логіки його розвитку визначається як особливий так званий «сценарний драйвер».
6. «Очищення» сценаріїв ТР	Повернення до ключових факторів рівня кроку 3 і кроку 2. Такі фактори за кожним сценарієм повинні стати предметом окремого цільового дослідження кожного напрямку технічного розвитку підприємства.

Алгоритм реалізації стратегії технічного розвитку підприємств-виробників паперових мішків

